

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME MELLER SANTOS SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise dos empreendedores com mais de
uma década de atuação no bairro do João Paulo, São Luís - MA

São Luís

2017

GUILHERME M-LLER SANTOS SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise dos empreendedores com mais de
uma década de atuação no bairro do João Paulo, São Luís - MA

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão, como pré-requisito obrigatório para
obtenção do grau de bacharel em
administração.

Orientadora: Profa. Ma. Amanda Ferreira
Aboud de Andrade

São Luís

2017

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Müller Santos Silva, Guilherme.

Planejamento Estratégico: uma análise dos
empreendedores com mais de uma década de atuação no bairro
do João Paulo, São Luís MA / Guilherme Müller Santos
Silva. - 2017.

73 f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.
Curso de Administração, Universidade Federal do
Maranhão, São Luís, 2017.

1. Comércio. 2. João Paulo. 3. Planejamento
Estratégico. I. Ferreira Aboud de Andrade, Amanda. II.
Título.

GUILHERME M-LLER SANTOS SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise dos empreendedores com mais de
uma década de atuação no bairro do João Paulo, São Luís - MA

Monografia apresentada ao Curso
Superior de Administração de Empresas
da Universidade Federal do Maranhão -
UFMA, como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: / /2017.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ma. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Me. Ricardo Carreira
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Me. Thiago Cardoso Ferreira
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, aos meus familiares, aos meus amigos, aos professores e a todos que de alguma forma me ajudaram durante a gradua'2o. Essa conquista n2o  sÆ minha,  nossa. A vida  combate.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, toda honra e toda glória seja dada a Ele. Em seguida, agradeço minha família, ao meu pai Francisco Møller e a minha mãe e Silvalene, que nunca pouparam esforços para me dar uma excelente educação e qualidade de vida, por me apoiarem em todas as decisões que tomei durante essa caminhada, sem o apoio de deles não conseguiria ir tão longe aos meus objetivos. Obrigado meus amores.

Não poderia deixar de agradecer a minha irmã Ingrid, que sempre ajudou, aconselhou e cuidou de mim, minha irmã que além do laço sanguíneo, tem comigo uma relação de amizade e cumplicidade, te amo, Ingrid. Da mesma forma, agradeço a minha Avó Senhorinha, que sempre cuidou e fez tudo por mim, jamais esquecerei a sua alegria e seu choro no momento da minha aprovação no vestibular.

O apoio do meu amor, Caroline Lima também foi fundamental para minha caminhada, sua companhia e inúmeras ajudas durante esse período, tiveram um valor imensurável pra mim. Tenho certeza que o sentimento de gratidão que eu tenho neste momento de conclusão de curso, também é sentido por você. Muito obrigado meu amor, por todos os momentos em que nem eu acreditava em mim e você, sempre acreditou. Hoje vejo que tudo deu certo e fico alegre por ter você ao meu lado.

Agradeço os conselhos e apoio do meu casal de amigos predileto, Vanessa e Paulo Beckman, vocês me ajudaram muito e também agradeço ao meu amigo de infância João Neto, obrigado meu irmão.

Ao lembrar-se da minha trajetória na graduação, vejo que ela nunca foi fácil, passei por caminhos bastante difíceis, que serviram como aprendizado e somados com o que aprendi durante o curso de administração, consegui tirar lições e ensinamentos para o resto da minha vida. As pessoas que me acompanharam viram e até vivenciaram estes momentos, contudo nunca reclamei e sempre consegui tirar proveito destes momentos difíceis.

Quando eu decidi morar em Brasília e sair da minha cidade amada para tentar vivenciar coisas novas na capital do país, me deparei com pessoas as quais sempre guardarei enorme carinho. Amigos como o Marcos Segundo, que sempre me incentivou no período que eu estive na UnB, onde ele foi muito além do que um excelente amigo, foi um irmão mais velho que cuida e ensina as coisas para o

ca'ula. Marcos, eu s' tenho a agradecer por suas atitudes meu amigo. Tamb'm reencontrei amigos de S' o Lu's, como a Isabelle Galindo, minha amiga de curso, a qual sua ajuda foi muito importante para aquela curta experi, ncia. Muito obrigado.

Encontrei tamb'm familiares, os quais n' o tinha muito contato e me acolheram de uma forma sensacional, forma que eu jamais esperei que fosse acontecer. Ribinha, Iracema, Rodrigo, J' snior e Rafaela, eu agrade' o demais pelo o que voc, s fizeram por mim.

Passando essa fase dif'cil, n' o posso esquecer-me dos meus amigos de longa data, que vivem comigo desde a inf' ncia e tamb'm foram importantes ao longo desses anos, amigos do Instituto Divina Pastora e Col' ggio Educator/Educallis, lugares onde estudei no ensino fundamental e m' dio, deixo aqui meus agradecimentos, em especial aos amigos, Martinho, Lennon, Pacheco, que s' o amigos pra toda vida, que est' o comigo em todas as circunst' ncias e as amigas Juliana Deusa, Marina Laun', Andrea Nunes, Carolina Guedes e Glenda, minhas lindas. Aos meus amigos, Geovane, Adriano, J' o' o Gabriel, Pedro e todos os BFF S , obrigado pela amizade.

Agrade' o aos meus amigos da UFMA, aos amigos da turma 2012.1 de administra' 2o, em especial ao meu amigo Victor Barroso, foi muito boa a sua companhia, durante esses per'odos. Aos amigos do grupo de pesquisa Gep' meus sinceros agradecimentos, em especial a professora Amanda Aboud, que coordena o grupo com muita responsabilidade e entrega, este grupo ' inovador no curso de administra' 2o e muito ben' ficio para quem o comp' e. Agrade' o aos demais professores do curso de administra' 2o da UFMA, a professora Vilma e Adriana, que foram coordenadoras do curso enquanto estudei na UFMA, agrade' o em especial o professor H' lio Matos, o qual considero um amigo e que me muito me ajudou na academia, principalmente com seus ensinamentos sobre elabora' 2o de pesquisa.

Agrade' o aos amigos do TRT, que ensinaram muitas coisas sobre a administra' 2o p' blica, em especial a minha chefe, Tatiana Lacerda.

Para finalizar, agrade' o mais uma vez a professora Amanda Aboud, por aceitar o convite de ser minha orientadora e pela forma excelente de orientar, dar dicas e de disponibilizar-se para me ajudar.

Eu fa'ço da dificuldade a minha
motiva'ção, a volta por cima, vem na
continua'ção. O que se leva dessa vida é o
que se vive, é o que se faz..._

Chor'ço, 2007.

RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta primordial da administração, as empresas que o utilizam podem ampliar seus horizontes, possibilitando alcançarem patamares bem maiores do que as empresas que não o utilizam. O presente trabalho tem o objetivo de analisar o planejamento e sua aplicação ou não nas empresas do bairro do João Paulo, bairro histórico da cidade de São Luís do Maranhão, que é muito conhecido por sua identidade cultural e comercial. O interesse pela realização do trabalho surgiu por conta da curiosidade em saber se o uso ou não do planejamento estratégico e seus elementos afetam o comércio do bairro do João Paulo. Diante disto foi realizado um embasamento teórico, com objetivo de abordar conceitos relacionados ao tema, como Planejamento, Estratégia, Matriz SWOT e BSC. A metodologia utilizada foi a de pesquisa bibliográfica e de campo, onde foram aplicados questionários nos estabelecimentos comerciais do bairro do João Paulo. Em seguida foi feita uma análise relacionando o Planejamento estratégico aos resultados obtidos por meio das respostas dos empresários. Constatou-se que as empresas do bairro do João Paulo não utilizam o planejamento estratégico, contudo, essas empresas não foram afetadas por não utilizarem. Desta forma, os empreendimentos conseguiram manter-se no mercado, de forma saudável por muitos anos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Comércio; João Paulo; Empresas.

ABSTRACT

Strategic Planning is a key management tool, companies that use it can broaden their horizons, making it possible to reach much higher levels than companies that do not use it. The present work has the objective of analyzing the planning and its application or not in the companies of the district of J o² o Paulo, historical district of the city of S² o Lu^os do Maranh² o, which is well known for its cultural and commercial identity. The interest in doing the work arose because of the curiosity in knowing if the use or not of the strategic planning and its elements affects the commerce of the district of J o² o Paulo. In view of this, a theoretical background was developed with the objective of approaching concepts related to the theme, such as Planning, Strategy, SWOT Matrix and Balanced Score card. The methodology used was the one of bibliographical and field research, where questionnaires were applied in commercial establishments in the neighborhood of J o² o Paulo. Then an analysis was made relating Strategic Planning to the results obtained through the answers of the entrepreneurs. It was found that the companies in the neighborhood of J o² o Paulo do not use strategic planning, however, these companies were not affected by not using them. In this way, the enterprises were able to remain in the market, solidly for many years.

Keywords: Strategic planning; Trade; J o² o Paulo; Companies.

.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC - Balanced Score Card

SWOT/FOFA - Força; Oportunidade; Fraqueza; e Ameaça;

MEI - Microempreendedor individual

ME - Microempresa

EPP - Empresa de Pequeno Porte

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	23
Figura 2 -	A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.....	26
Figura 3 -	Etapas do Planejamento Estratégico.....	27
Figura 4 -	Definição de missão.....	29
Figura 5 -	Posição da visão na organização.....	30
Figura 6 -	Matriz SWOT.....	33
Figura 7 -	Questões a considerar em SWOT.....	35
Figura 8 -	Quatro perspectivas do Balanced Score card.	37
Figura 9 -	4 perspectivas de BSC.....	38
Figura 10 -	Mapa estratégico.....	40
Figura 11 -	Mapa bairro do João Paulo.....	42

LISTA DE GRÉFICOS

Gráfico 1 -	Sexo do proprietário (a).....	46
Gráfico 2 -	Faixa etária.....	47
Gráfico 3 -	Grau de escolaridade.....	47
Gráfico 4 -	O empresário possui outra fonte de renda.....	48
Gráfico 5 -	Renda pessoal (mensal)	49
Gráfico 6 -	Qual foi a principal razão para abrir o negócio?	49
Gráfico 7 -	Qual foi a fonte de recurso para montar a empresa.....	50
Gráfico 8 -	Qual a participação de sua renda empresarial para formação da renda familiar?	51
Gráfico 9 -	A empresa tem registro?	51
Gráfico 10 -	Você teve ajuda para registrar a empresa?	52
Gráfico 11 -	Você sabe qual é o regime tributário da sua empresa?	53
Gráfico 12 -	Você sabe dizer como a empresa se classifica/enquadra?	54
Gráfico 13 -	Como você avalia o progresso do seu negócio?	55
Gráfico 14 -	Você consegue citar seus concorrentes principais?	56
Gráfico 15 -	Em relação aos seus fornecedores, a sua empresa?	56
Gráfico 16 -	Como é realizado o controle financeiro do negócio?	57
Gráfico 17 -	Você costuma pensar no futuro da empresa e registrar suas ideias?.....	58
Gráfico 18 -	Você já pensou em mudar de ramo de atividade?	59
Gráfico 19 -	Em relação aos seus clientes?	60
Gráfico 20 -	De maneira geral, você está satisfeito com o negócio?	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características do planejamento estratégico, tático e operacional.	24
Quadro 2 - Diferenças, planejamento estratégico e planejamento tático.....	25
Quadro 3 - Diferenças, planejamento tático e operacional.....	25

SUMÉRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA: conceitos fundamentais	16
2.1	CONCEITO DE PLANEJAMENTO	16
2.2	CONCEITO DE ESTRATÉGIA	17
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
3.1	PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO	20
3.2	TIPOS DE PLANEJAMENTO	21
3.2.1	Nível Estratégico	22
3.2.2	Nível Tático	22
3.2.3	Nível operacional	23
3.2.4	Diferenças dos planejamentos	24
3.3	ETAPAS DO PLANEJAMENTO	25
3.3.1	Missão	27
3.3.2	Visão	28
3.3.4	Ambiente Interno	30
3.3.5	Ambiente externo	31
3.4	FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
3.4.1	Matriz SWOT ou FOFA	31
3.4.2	Balanced Score card	35
3.4.2.1	Mapa Estratégico	38
4	DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	40
5	METODOLOGIA	42
5.1	INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	43
6	RESULTADO DA PESQUISA	45
7	CONCLUSÃO	60
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	66

1 INTRODUÇÃO

Palco da maior manifestação cultural da cidade de São Luís, o bairro do João Paulo é invadido pelos tradicionais grupos de bumba-meu-boi do estado do Maranhão, a Avenida João Pessoa é completamente tomada por membros dos grupos e brincantes, com uma única finalidade comemorar o dia 30 de junho, dia de São Marçal, dia do brincante do Bumba-boi. Durante todo o dia, centenas ou até milhares de pessoas, passam pelo bairro do João Paulo, com seus tambores, pandeiros e matracas, ou até mesmo sem nada para tocar, somente para participar deste momento. Ao falar-se do João Paulo é impossível não associá-lo ao São João do Maranhão, a São Marçal. Faz parte da história do bairro, esta é a sua identidade.

Nos outros 364 dias do ano, o bairro do João Paulo é palco da vida profissional e pessoal de um número significativo de ludovicenses. Os grupos de bumba-boi são substituídos pelos estabelecimentos do bairro, os cantores e tocadores por comerciantes e vendedores, os brincantes pelos consumidores e as toadas pelo barulho característico de uma avenida movimentada e repleta de lojas.

O bairro do João Paulo tem no comércio uma característica muito marcante, foi e continua sendo o segundo maior centro comercial da cidade de São Luís. Onde é possível encontrar tudo que você imaginar em diversas lojas de diversos segmentos.

Ao se falar de comércio e empresas, é fácil associá-los a outros fatores que o envolvem, como a economia, os avanços tecnológicos e as mudanças sociais, onde a variação destes fatores provocam impactos diretos sobre o comércio e consequentemente as empresas.

Existem transformações que são bem visíveis quando ocorrem, como as tecnológicas, elas tornam objetos, técnicas e programas, obsoletos. O mundo globalizado faz com que a cada dia aumente mais a concorrência, as variáveis de mercado e o encurtamento de barreiras comerciais, tudo isso provoca o aumento de incertezas para os empresários. Por isso surge a necessidade das empresas se adaptarem a essas mudanças. É fundamental planejar os seus próximos passos e formular estratégias, caso contrário o risco de ficar para trás é enorme.

Assim o planejamento estratégico surge como opção para esses gestores. Planejar é estabelecer um conjunto de ações e tarefas, que são desempenhadas a

alcançar metas e objetivos a serem seguidos. A importância do planejamento é enorme, planejamento é uma das principais funções da administração. Diante disso, existiu a curiosidade de se analisar o comércio do bairro do Joo Paulo, que apesar de histórico na cidade de São Luís, ainda é pouco explorado academicamente, paralelamente é preciso estudar o planejamento estratégico, analisando os empreendedores com mais de uma década de atuação no bairro.

Empresas que possuem um planejamento estratégico definido têm maiores expectativas de se manterem no mercado, ainda mais levando em consideração o mercado globalizado e competitivo que estamos inseridos. Contudo é absolutamente possível que empresas tenham obtido sucesso e ainda mantido, sem nunca terem feito nada ou terem feito muito pouco sobre planejamento e estratégias.

Baseado nesta premissa, indaga-se: a utilização ou não do planejamento estratégico e seus elementos, afetam o comércio do bairro do Joo Paulo?

A partir deste questionamento, objetiva-se demonstrar a utilização, ou não, do planejamento estratégico e seus elementos nos comércios com mais de 10 anos de atuação no Bairro do Joo Paulo. Têm-se como objetivos específicos: Conceituar planejamento estratégico, destacando seus elementos e ferramentas. Caracterizar o bairro do Joo Paulo e perfil das empresas estudadas e Identificar influência do planejamento estratégico nas empresas do bairro do Joo Paulo.

A metodologia adotada foi a de pesquisa de campo, através de aplicação de questionários nas empresas que atuam no bairro do Joo Paulo. Os questionários foram aplicados por membros do grupo de estudos em planejamento e gestão de pessoas (Gep). A pesquisa tem característica descritiva quanto ao campo estudado e exploratória quanto ao uso do planejamento estratégico. É quantitativa na contagem e análise do perfil das empresas e qualitativa nos estudos sobre as características e uso do planejamento estratégico.

O trabalho está dividido em 7 partes, Introdução apresentando o tema e o objeto de estudo da pesquisa; Planejamento e Estratégia, onde é apresentado o conceito de ambos; Planejamento Estratégico, divididos em princípios do planejamento, Tipos de planejamento, Etapas do Planejamento e Ferramentas do Planejamento estratégico; Descrição do Campo de pesquisa; Metodologia; Resultado da pesquisa e por fim a Conclusão do trabalho.

2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA: conceitos fundamentais

Este capítulo tem a finalidade de identificar e fundamentar conceitos sobre dois assuntos primordiais para o desenvolvimento do trabalho. Por essa razão, o capítulo segue a sequência lógica de: Conceito de planejamento e logo após o conceito de estratégia.

2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

O planejamento é um substantivo masculino, sua origem vem da junção da palavra Planejar com o sufixo Mento. Segundo Ferreira (2014), plano significa um conjunto de medidas, que visam um determinado objetivo, Fonte (2013) classifica que a palavra plano e o ato de planejar são oriundos de PLANUS, do latim. Neto (2015) define que o sufixo mento é usado para retratar o resultado de uma ação, sua origem também é do latim, através da palavra MENTUM.

Ferreira (2014) define planejamento como: o trabalho de preparação para a tomada de decisão, segundo roteiros e métodos determinados. Diante disso, o planejamento é determinado como o desenvolvimento de um programa para a realização de metas organizacionais, desta forma, o planejamento está presente em vários tipos situacionais, ajuda na identificação de condições do ambiente e na classificação da sua complexidade, quanto maior e mais complexo for o ambiente organizacional, proporcionalmente será maior a necessidade do planejamento. Bethlem (1999) afirma que um bom planejamento é cada vez mais importante na atuação de empresas, organizações e no governo.

Maximiano (2004) classifica que planejamento é a definição de objetivos e recursos; organização, como disposição dos recursos em uma estrutura; direção, como realização dos planos e controle como a verificação dos resultados. Assim, o gestor precisa buscar desenvolver essas funções para que a organização consiga atingir os objetivos esperados e, dessa forma, alcançar os resultados almejados.

Planejamento é o processo de planejar, estabelecer um conjunto de ações e tarefas que serão desempenhadas a alcançar metas e objetivos a serem seguidas. Oliveira (2007, p.5) afirma que: "toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do

impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O planejamento é uma ferramenta de auxílio indispensável para a empresa, por agregar a organização a análise do ambiente, e estabelecer metas e diretrizes, a serem traçadas no presente para excelentes resultados no futuro (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Kotler e Armstrong (1993) e Stoner e Freeman (1995), o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações tais como:

- a) Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- b) Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- c) Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- d) Fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos seus objetivos e procedimentos escolhidos.
- e) Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e;
- f) Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Oliveira (2009) pontua que o planejamento é influenciador direto na qualidade da tomada de decisões do gestor, portanto é um método de obtenção de sucesso do futuro que se almeja.

Diante disto, o planejamento é uma ferramenta de ajuda os gestores, na análise minuciosa de problemas e nos questionamentos importantes, ajuda na formulação de meios alternativos para o controle de situações adversas.

2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia foi e ainda é muito utilizada na humanidade, sua utilização surgiu no exército, onde se designava o caminho da guerra. Mintzberg e Quinn (2001) explicam o nascimento da palavra estratégia, no passado "strategos" era referente a um dever (um general no comando de um exército). Subsequentemente, passou a ter sentido de "arte do general", isto é, a capacidade psicológica e comportamental tal qual exercia sua função.

Por isso, a aprendizagem de estratégias empresariais é fundamentada na concepção militar de como vencer os adversários. Após a segunda grande guerra, essas estratégias foram inseridas aos modelos de gestão, no sentido de formulação de estratégias para as brigas por espaço no mercado.

Com o passar dos anos, estratégia foi muito além do sentido de disputa. Hoje, a estratégia é direcionada para aproveitar oportunidades de mercado e gerir da melhor forma a organização.

Thompson Jr. e Strickland III (2000) definem que estratégia é o direcionamento que deve ser tomado para garantir o lugar da empresa no mercado, onde o cliente é o foco e a sua satisfação é primordial para o sucesso da empresa, para alcance dos objetivos organizacionais é necessário que ocorram transformações positivas na organização.

Definir estratégia nas organizações é uma tarefa simples e fácil, segundo Mintzberg (2001, p.24), a estratégia não pode ser definida de uma maneira, ela é definida em séries, cinco sendo mais preciso. As cinco definições de estratégia, 5 P's de Mintzberg são:

- a) Estratégia como Plano (PLAN): É um plano único, amplo e adaptado com o intuito de certificar que os interesses básicos da organização serão alcançados. É uma junção de direcionamentos formulados para tratar um determinado caso, de forma simples, é o que a empresa tem que fazer para ganhar o mercado. As duas características principais do plano são: Elaborar de forma antecipada as ações que serão aplicadas e desenvolver de forma determinada e racional. As estratégias entendidas como plano são elaboradas antes do agir, onde serão aplicadas. Elas são a busca por algo determinado anteriormente.
- b) Estratégia como pretexto (PLOY): É uma tática que objetiva dar falsa impressão a concorrência. Esta estratégia intencional é feita para manipular as ações dos concorrentes. A empresa faz com que a concorrência tenha uma visão equivocada do seu posicionamento. Isto é, a estratégia é aplicada com o intuito de confundir, ludibriar ou passar uma mensagem falsa aos concorrentes.
- c) Estratégia como padrão (PATTERN): É o comportamento consistente, poder ser de forma pretendida ou não, é utilizado por muitas empresas, pois a este comportamento gera confiança. Para MINTZBERG (2001), um exemplo claro é a estratégia de Henry Ford, que fabricava seus carros modelo T somente na cor preta, usando a estratégia como padrão.
- d) Estratégia como posição (POSITION): É uma maneira de localizar o meio ambiente de atuação da empresa, aprimorando sua competitividade. A posição pode ser aplicada juntamente com os P's mostrados anteriormente, pois elas são complementares. Esta estratégia é importante porque a empresa por meio dela pode traçar diretrizes para sustentar-se no mercado.
- e) Estratégia como perspectiva (PERSPECTIVE): É o conjunto de normas, intenções, valores e comportamentos que regem o pensamento dos formadores das estratégias da empresa. Ajuda na eficiência das tarefas

executadas, onde é possível repassar valores aos clientes, a perspectiva é compartilhada por meio do corpo da empresa e é percebida nas intenções e ações da organização.

Ansoff (1990) define que a estratégia é a utilização de vários recursos que estão à disposição do gestor, são recursos: humanos, técnicos, empresariais e financeiros. Com isso a adoção de uma estratégia deve ser feita após a análise da organização, do ambiente inserido, pois assim a possibilidade de acerto no caminho e curso de ação a ser seguido é maximizado e isso significa um ganho para o gestor.

Segundo Fernandes e Berton (2012), "Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização."

Acerca do mesmo assunto Oliveira (2009), diz que o processo de definição, implantação e acompanhamentos da estratégia ocorrem em circunstâncias de mudanças recorrentes, por isso a estratégia não pode ser definida de maneira fixa e determinada, a estratégia está inserida no fluxo de decisões empresariais.

Com base no exposto, conclui-se que a estratégia empresarial precisa de diversos níveis organizacionais para sua execução, onde as atividades realizadas envolvem análises e planejamentos onde se elegem uma estratégia que potencialize a aplicação e sucesso do objetivo da organização.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo tem o intuito de retratar ferramentas, conceitos e afins sobre planejamento estratégico. Onde a sequência dos assuntos seguirá da seguinte forma:

3.1 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

No decorrer do processo de implantação do planejamento estratégico é de fundamental importância que sejam seguidos os princípios gerais, que se dividem em quatro tipos, classificados como gerais e específicos, como identifica Oliveira (2009, p. 6-8):

- a) O princípio da contribuição aos objetivos, e neste aspecto o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento deve-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.
- b) O princípio da precedência do planejamento corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Na realidade é difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento é o que primeiro vai ser feito, aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.
- c) O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder a necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instituições, etc.
- d) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

O planejamento consiste em procurar ser eficiente eficaz e efetivo. Onde a eficiência pode ser explicada como o grau de medida que a empresa utiliza para fazer as coisas de maneira correta, reduzir os custos e solucionar os problemas.

A concepção da eficácia explica-se sobre o rendimento da empresa, consolidando-se pela ocorrência de: fazer as coisas certas, mas não necessariamente fazer de forma correta, ou fazer o que se precisa fazer;

proporcionar alternativas para soluções de situações divergentes dentro da empresa, fazer progredir os lucros da empresa e aperfeiçoar a utilização dos recursos na empresa.

Ser efetivo é ter Know-how, é conhecer a organização, suas limitações e qualidades, onde otimizadas as qualidades podem ser direcionadas para o máximo aproveitamento de energia e força, com isso torna-se mais viável a obtenção de sucesso no ambiente interno e externo.

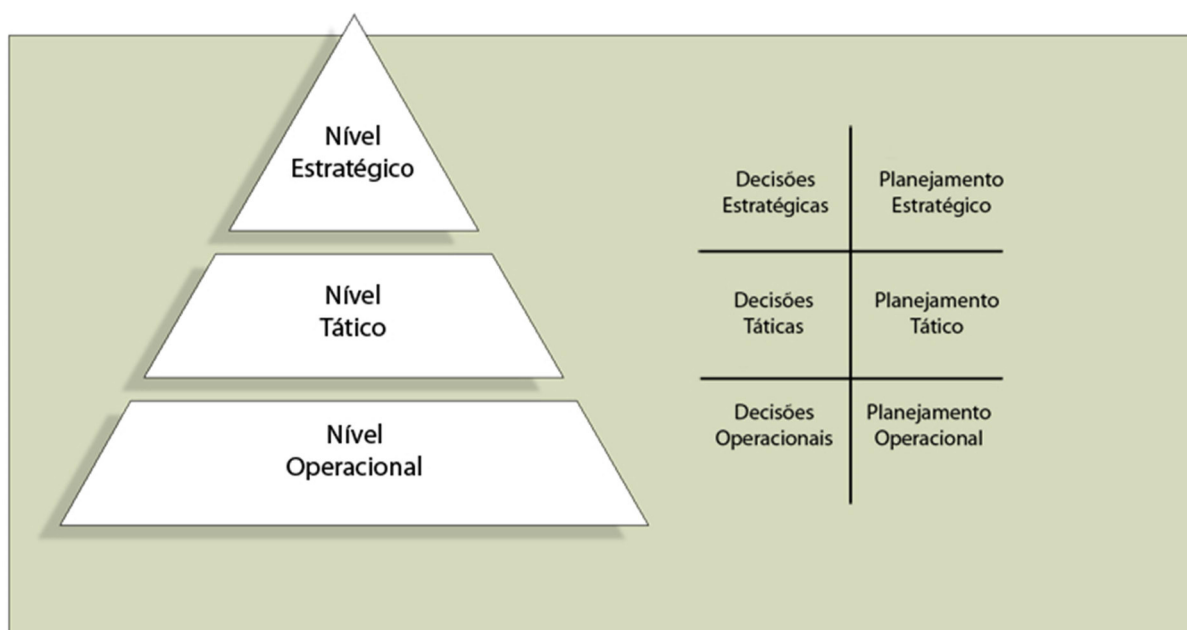
3.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Planejamento é construído conforme planos são elaborados, o gestor deve ter conhecimentos sobre diversos tipos de planos, que se constituem em longo e curto prazo e podem englobar organizações inteiras ou somente alguns setores e departamentos. Planejar é uma função administrativa que se distribui em todos os níveis organizacionais, cada nível apresenta características distintas.

Para Chiavenato (2004) o planejamento envolve uma grande parcela da atividade da organização, com isso a organização deve estar sempre planejando.

O planejamento é dividido em níveis hierárquicos, estes níveis são classificados em: Estratégico, Tático e Operacional (figura 1).

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2009, p. 15)

3.2.1 Nível Estratégico

O nível estratégico localiza-se no topo da pirâmide dos planejamentos, observa a totalidade da empresa, utiliza o método de longo prazo, neste nível estão os gestores que norteiam os caminhos que a empresa irá seguir. Segundo Chiavenato (2004), é um processo da organização que compreende a adaptação por meio da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Responde questões primárias da organização e norteia o caminho de ação da empresa.

Oliveira (2009) define que o início do planejamento estratégico se dá com a definição dos objetivos, metas e estratégias que o gestor almeja para a empresa.

3.2.2 Nível Tático

O nível tático localiza-se na parte central da pirâmide, utiliza um período menor que o nível estratégico, representa o que compete a empresa, tem o intuito de utilizar recursos existentes na organização para aperfeiçoar uma área definida. Chiavenato (2004) define que o planejamento tático serve para o gestor delimitar o que as partes da organização desenvolvem e o que devem fazer. Geralmente são usados na área de produção, financeira, marketing e recursos humanos.

Segundo Oliveira (2009), no planejamento tático deve-se elaborar o planejamento para que as atribuições definidas nos níveis estratégicos sejam finalizadas.

3.2.3 Nível operacional

O nível operacional fica localizado na base da pirâmide, é responsável pela execução da tarefa, nesse nível cabe o planejamento de execução das atribuições definidas nos níveis anteriores. Para Oliveira (2009), planejamento operacional é feito por meio de documentos escritos formalmente e uniforme, é idealizado para curto prazo. O planejamento operacional especifica atividades e recursos conforme necessidade de realização dos objetivos. (MAXIMIANO, 2004).

Chiavenato (2004) afirma que o planejamento operacional está voltado para a otimização e maximização de resultados e constitui-se de uma infinidade de planos operacionais que abrangem diversas áreas e funções organizacionais.

Quadro 1 - Características do planejamento estratégico, tático e operacional.

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

3.2.4 Diferenças dos planejamentos

Existem diferenças entre esses tipos de planejamento, apesar de sua liga o. A diferença entre o Planejamento estratégico para o tático   que o primeiro   de longo e considera a empresa em sua totalidade, j o tático tem prazo menos e foca apenas em partes e departamentos da empresa (quadro 1).

Quadro 2 - Diferenças, planejamento estratégico e planejamento tático.

Discrimina�o	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Adaptado de Oliveira (2009)

A diferença do planejamento tático em rela o ao operacional está no prazo, amplitude, risco e flexibilidade (quadro 2), contudo percebe-se que os três planejamentos possuem uma liga o entre si.

Quadro 3 - Diferenças, planejamento tático e operacional.

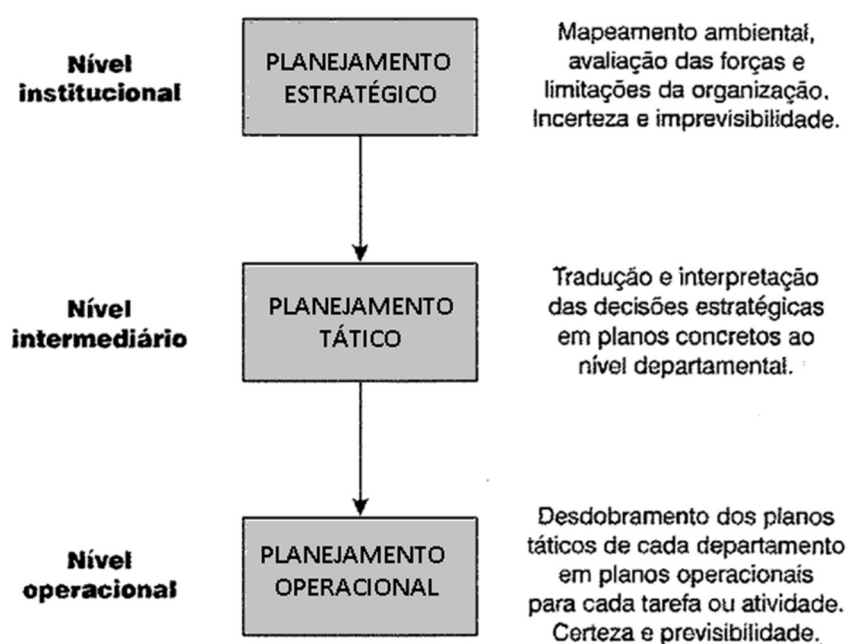
Discrimina�o	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Adaptado de Oliveira (2009)

Diante do exposto, a liga o entre os três tipos fica evidente na demonstra o (figura 2), Oliveira (2009) diz que os três planejamentos devem sempre estar ligado

mesma finalidade, trabalhando em conjunto para o melhor funcionamento da empresa.

Figura 2 – A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2004).

3.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO

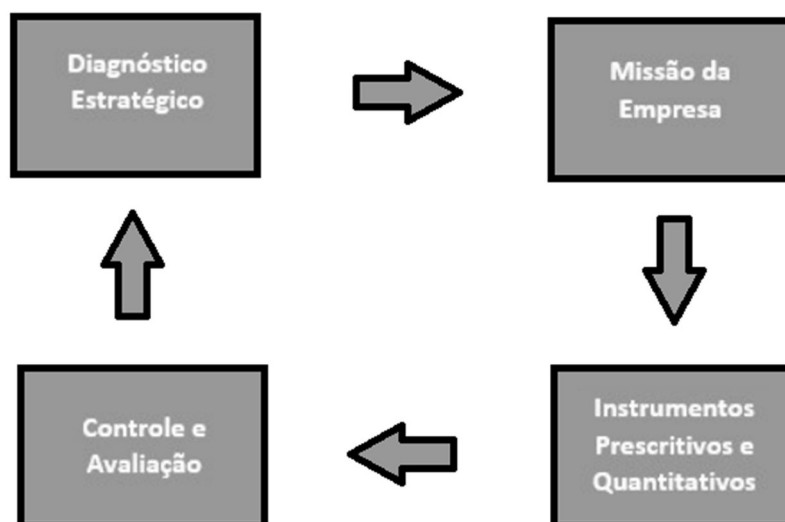
O Planejamento estratégico tem o objetivo de definir onde a empresa se insere, quais os planos de ação e onde almeja chegar, levando em consideração a natureza interna e ambiental do empreendimento.

Santos (2010) define que a necessidade do planejamento não se limita ao entendimento dos objetivos da organização, onde também precisa-se determinar métodos e controles necessários para o tipo de administração a ser adotada.

A utilização do planejamento estratégico de forma concisa – realidade da empresa – é um excelente método, por isso é necessário que os gestores conheçam os elementos que compõem o planejamento estratégico e suas funções, assim como as mudanças que estes representam no mercado.

Segundo Oliveira (2009) o Planejamento estratégico deve ser dividido em quatro fases. (Figura 3)

Figura 3 - Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2009).

- a) Diagnóstico estratégico: Nesta fase é definida onde a empresa se encontra, buscando a definição de visão da empresa, que rumo a empresa deve tomar, após esta resposta, ocorre a definição dos valores e princípios que regem a empresa. Chiavenato (2004) define que o diagnóstico externo é como a organização faz a mapa do ambiente a análise das forças existentes. Também nessa fase que é feita a análise interna e externa, que serve para o gestor posicionar-se melhor no mercado que atua.
- b) Análise de missão: Corresponde ao motivo da existência da organização e quais são as necessidades que ela atende. Oliveira (2009), classifica missão como "a determinação do motivo central do Planejamento Estratégico, a determinação de onde a empresa quer ir". Onde a empresa atua ou poderá atuar.
- c) Instrumentos prescritivos e quantitativos: Onde é traído o objetivo geral e funcional que a empresa almeja alcançar e o que a empresa deve adquirir para conseguir tais objetivos. É uma etapa significativa no processo da empresa. Chiavenato (2004) classifica esta etapa como a razão de ser da

planejamento, pois nele é feito objetivo, desafio e metas e as estratégias e planos de ação.

- d) Controle e Avaliação: O objetivo é avaliar a empresa, se o plano traído está sendo realizado, se o objetivo, meta, desafio e estratégia estão sendo feitas. Segundo Oliveira (2009) devemos considerar os critérios e parâmetros para avaliar e controlar, traído a forma mais adequada do custo x benefício.

3.3.1 Missão

A missão é um dos pontos importantes do planejamento estratégico. Também é importante para definir uma empresa, muito mais que os produtos fabricados, nome e razão social. É primordial que as empresas tenham uma missão, pois com ela o direcionamento é claro, os funcionários, acionistas e clientes ficam cientes de onde a empresa quer chegar e por conta de sua missão.

Para Oliveira (2009), missão é "a determinação do motivo central do Planejamento Estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir". Significa a direção que a empresa atua ou poderá atuar.

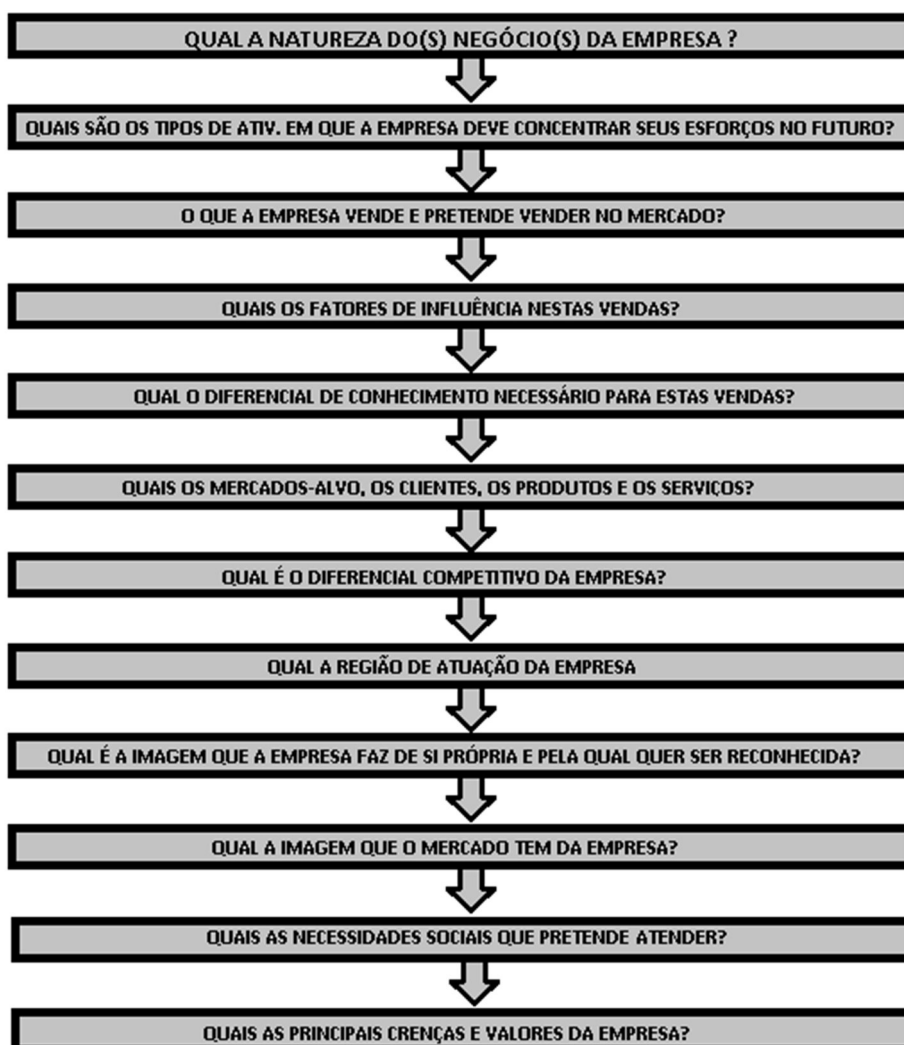
Missão organizacional é descobrir o que motivou sua existência (figura 1). Certo e Peter (1993) classificam missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe. A missão geralmente é feita de forma simples e eficaz, onde estabelece o posicionamento organizacional, contém dados sobre o tipo de produto e serviço prestado. Ao elaborar a missão a empresa dá um passo importante, pois aumenta de forma significativa a chance de sucesso da empresa.

Chiavenato (2004) categoriza missão como uma forma de orientar as atividades da organização, sua funcionalidade é deixar objetivos claros, valores e as estratégias organizacionais. O autor classifica que

[...] toda a organização foi criada para atender alguma finalidade: oferecer um produto ou serviço à sociedade. A missão representa essa finalidade ou incumbência. Em outros termos, a missão significa a própria razão de ser e de existir da organização e qual é o seu papel na sociedade. (Chiavenato (2004, p.39)

Concluímos que a missão organizacional é o guia da empresa e facilita a busca por sucesso nas organizações.

Figura 4 - Definição de missão



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA 2009

3.3.2 Visão

A visão da organização é de suma importância, pois a por meio dela seus colaboradores poderão se identificar ou não com o que a empresa deseja passar para os outros. A visão mostra objetivos de médio e longo prazo da empresa em uma frase, apresenta onde ela pretende chegar e estabelece objetivos viáveis e passíveis do negócio para serem alcançados. Chiavenato (2004) define que a visão serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser. (figura 5).

Segundo Oliveira (2009) a visão deve ser resultado de um senso comum entre os líderes da organização ou uma vontade exclusiva de uma pessoa.

Para (Tavares, 2000, p. 179), a visão deve ser apoiada por um conjunto de princípios:

- Estabelecer a direção da organização ante as realidades do mercado e do ambiente competitivo;
- Orientar o estabelecimento de objetivos e metas e o detalhamento de ações;
- Dar significado ao trabalho e motivar as pessoas;
- Permear, ser entendida e compartilhada por todos os integrantes da organização;
- Ser orientada por valores ou princípios.

A visão traz uma perspectiva de direcionamento que a organização deseja transformar, ela funciona como base para o objetivo organizacional, compartilhado com a direção e corpo da empresa. O planejamento estratégico é o meio usado para concretizar a visão da organização.

Figura 5 - Posição da visão na organização



Fonte: Chiavenato (2004).

3.3.3 Valores

Valores são definidos por Costa (2006) como características, virtudes e qualidades da organização, são importantes que devem ser preservados e incentivados. Oliveira (2009) define como conjunto de princípios e crenças primordiais de uma empresa, onde sustentam as decisões mais importantes da organização.

Os valores de uma organização possuem grande influência em questões éticas e morais, onde sustentam-se nos benefícios competitivos e influenciam na política interna da empresa. Existem valores oriundos da própria cultura e os conhecê-los traz considerável contribuição para o direcionamento de estratégias e políticas da organização.

3.3.4 Ambiente Interno

No ambiente interno da empresa, a sua análise objetiva demonstrar os pontos fortes e fracos da empresa, analisar a concorrência de todo tipo direta e indireta. No ambiente interno existem todos os componentes que integram a cultura organizacional, tudo que forma o ambiente de trabalho e tudo que engloba a empresa. Oliveira (2009) classifica que análise interna tem o intuito de evidenciar os defeitos e virtudes da organização analisada, isto é, evidenciar os pontos fortes e fracos que devem determinar a posição da empresa no mercado.

O autor ainda classifica que esta análise serve para compreender e comparar os pontos fortes e fracos da empresa. Deve-se também analisar o potencial de crescimento da empresa, por isso a organização estrutural da empresa é de suma importância para o sucesso da mesma. O corpo da empresa, ou seja, quem compõe a empresa deve saber suas atividades e compreender que sua ajuda é fundamental para que a empresa conquiste os resultados almejados.

A análise de ambiente interno é feita levando em consideração alguns fatores, Estes são de suma importância na vida de uma organização, são: marketing, finanças, produção e recursos humanos.

3.3.5 Ambiente externo

A análise externa da empresa, objetiva identificar oportunidades e ameaças do mercado, e a posição que se almeja no futuro, a procura por aproveitamento máximo das oportunidades, e eliminar ao máximo os riscos de ameaças. (OLIVEIRA, 2009). Toda organização comunica-se com o ambiente externo, onde este inspira o interior da mesma. Chiavenato (2004) define que o ambiente simboliza tudo que cerca externamente uma empresa; tudo que está fora da empresa. O ambiente geral no qual a empresa está inserida é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influenciam difusamente todas as empresas. O autor ainda define que as variáveis as quais as organizações estão sujeitas são tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas.

3.4 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta fase do trabalho, serão dadas ênfase as principais ferramentas para implementação do Planejamento estratégico, sua sequência lógica é: Matriz SWOT e Balanced Score card.

3.4.1 Matriz SWOT ou FOFA

No planejamento estratégico é muito importante a análise de uma organização, por conta dessa necessidade de análise surge a matriz SWOT. Matriz SWOT é composta pelas iniciais de quatro palavras, são: (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), que em tradução literal significam Força, Ameaça, Fraqueza e Ameaça, por conta disto SWOT também é conhecida como matriz FOFA. Segundo Fagundes (2010), a "Matriz SWOT", foi criada nos anos 60, por professores da Harvard Business School, em debates na escola de administração, que começaram a enfatizar a harmonização entre "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, sua competência essencial e as "Oportunidades" e "Ameaças".

Chiavenato e Sapiro (2003) define que SWOT tem por função unir oportunidades e as ameaças externas à empresa com os pontos fortes e fracos. A partir da análise SWOT é elaborada a avaliação onde esta é a ferramenta mais utilizada na gestão estratégica competitiva. Considera-se relacionar as forças e

fraquezas encontradas no ambiente interno da empresa com as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo. A FOFA/SWOT serve como indicador da situação da empresa.

SWOT é uma ferramenta que permite que o gestor, o microempreendedor individual (MEI), empresário de pequeno porte e os empresários de maneira generalizada entendam como sua empresa atua em face da sua concorrência, com isso é possível conhecer os seus comportamentos e estudá-los. Oliveira (2009, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

- Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa - variável controlável - que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa - variável controlável - que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos - sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Figura 6 - Matriz SWOT

		Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades	Ameaças	
Pontos Fortes	<p>Política de ação ofensiva ou</p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p>	<p>Política de ação defensiva ou</p> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p>	
Pontos Fracos	<p>Política de manutenção ou</p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p>	<p>Política de saída ou</p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p>	

Fonte: adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003).

Diante do que Oliveira (2009, p.77), ressalta os passos para a formulação técnica da matriz SWOT são:

- a) Organizar uma listagem de pessoas importantes que compõe a empresa: Na análise devem constar as opiniões destes membros importantes onde o interesse é de relacionar quesitos significativos para a organização, fundamentando-se na dedução de que metas e objetivos da organização são encontradas no pensamento e ideologias destas pessoas. Com isso, o objetivo é ter uma tempestade de ideias e sugestões para o direcionamento de estratégias da empresa;
- b) Conversas individuais: Conversas servem para fazer o levantamento de todas as informações junto aos empreendedores e as pessoas importantes que compõe a empresa. Assim, a empresa procura avaliar da forma mais sucinta possível as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Assim ocorre a facilidade de interpretação das respostas para estes questionamentos.
- c) Organização de dados: O melhor para a organização de dados é a própria matriz SWOT. Assim, ao avaliar as conversas, serão pautadas as situações importantes da empresa, com isso, os fatos positivos nas operações atuais serão os pontos fortes da organização, os fatos negativos serão considerados pontos fracos.
- d) Desta forma, os dados considerados bons no ambiente externo para futuras operações são as oportunidades; os considerados ruins serão as ameaças;
- e) Priorização de quesitos: Os gestores devem traçar suas prioridades. Diante disto, realizar feedback entre os envolvidos é muito importante. Utilizar-se desta priorização será importante para a postura estratégica da organização. Após estas etapas é importante definir as questões chave para a definição de estratégia da organização.

Figura 7 - Questões a considerar em SWOT

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • recursos financeiros abundantes • nome de marca bem conhecido • nº 1 do setor • economias de escala • tecnologia própria • processos patenteados • custos mais altos (matérias-primas ou processos) • imagem da companhia/produto/marca respeitada • talento gerencial elevado • melhor habilidade de marketing • produto de qualidade superior • alianças com outras empresas • boa capacidade de distribuição • empregados comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de orientação estratégica • recursos financeiros limitados • pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento • linha de produtos muito limitada • distribuição limitada • custos mais baixos (matérias-primas ou processos) • produtos ou tecnologia desatualizados • problemas operacionais internos • problemas políticos internos • imagem de mercado fraca • pouca habilidade de marketing • alianças com empresas fracas • habilidades gerenciais limitadas • empregados mal treinados
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • rápido crescimento do mercado • empresas rivais são complacentes • mudança nas necessidades/gostos do consumidor • abertura de mercados externos • revés de empresa rival • novas descobertas de produtos • boom econômico • desregulamentação governamental • nova tecnologia • mudanças demográficas • outras empresas buscam alianças • grande alteração de marca • queda nas vendas de produto substituto • mudança nos métodos de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • entrada de concorrentes estrangeiros • introdução de novos produtos substitutos • ciclo de vida do produto em declínio • mudança nas necessidades/gostos do consumidor • declínio da confiança do consumidor • empresas rivais adotam novas estratégias • maior regulamentação governamental • queda na atividade econômica • mudança na política do Banco Central • nova tecnologia • mudanças demográficas • barreiras no comércio exterior • fraco desempenho de empresa aliada • tumulto na política internacional • enfraquecimento da taxa de câmbio da moeda corrente

Fonte: Elaborado pelo autor segundo Fagundes (2010)

A Matriz SWOT é uma ferramenta primordial para uma empresa, com ela é possível, que a empresa tenha uma visão objetiva sobre suas forças e fraquezas no ambiente interno, suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, diante disto

a alta gerência da empresa consegue formular estratégia para obtenção de vantagem competitiva e melhorias no desempenho da organização.

3.4.2 Balanced Score card

O Balanced Score card (BSC) é considerado uma metodologia inovadora de planejamento estratégico, foi criada no começo da década de noventa por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School. Segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC teve origem após o entendimento sobre competição, ele procura ofertar os métodos primordiais para obter-se sucesso em ambientes complicados. O mercado industrial se mostra muito competitivo, contudo a batalha por informação vem superando a cada dia em competitividade.

[...] A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação. Durante a era industrial, de 1850 até 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam os benefícios das economias de escala e de escopo. [...] sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos em empresas como a General Motors, a DuPont, a Matsushita e a General Electric, com o intuito de facilitar e monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico. [...] Entretanto, advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. [...] O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.3).

A defesa da adoção do BSC, se dá devido à facilidade de retratar a estratégia da organização em metas e ações, onde ponderam-se a esperança das partes interessadas. Portanto, o surgimento do BSC deu-se por conta da necessidade de novos métodos de planejamento estratégico, diferentes dos utilizados anteriormente.

Para Chiavenato (2005), o BSC, funciona também como ferramenta da administração, onde se deseja organizar os objetivos das empresas, os quais devem se realizar de forma equilibrada, sem prejudicar uns aos outros, o que frequentemente acontece nas empresas.

Kaplan e Norton desenvolveram o BSC em quatro perspectivas (Figura 8), são:

Figura 8 - Quatro perspectivas do BSC



Fonte: De Paula, 2015

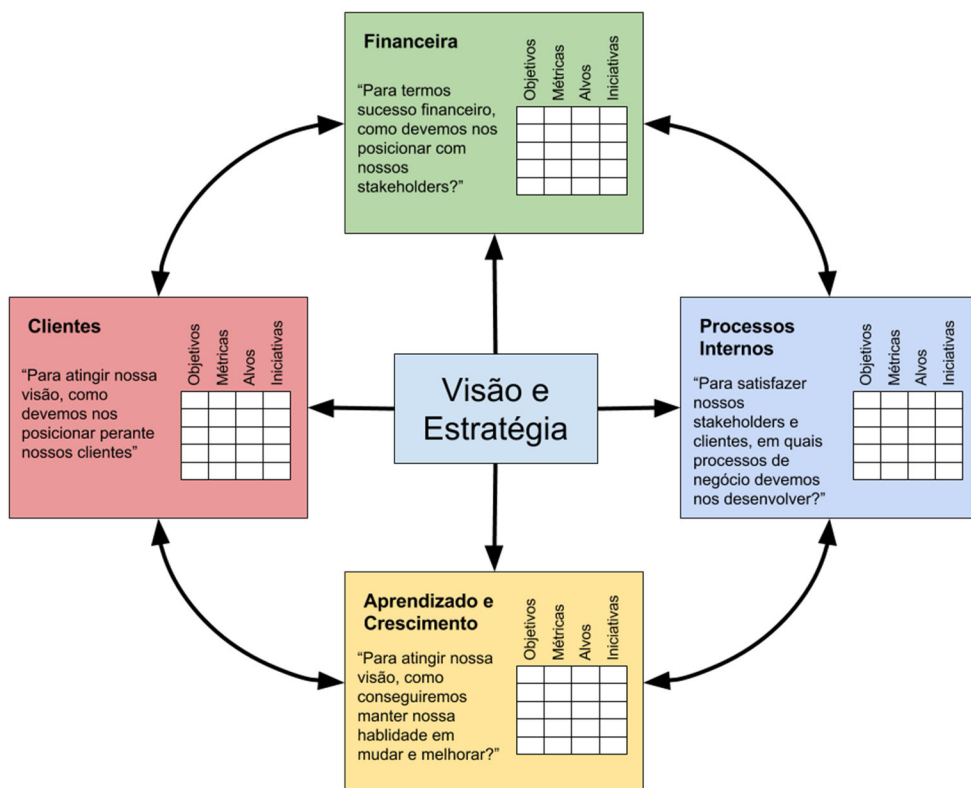
Financeira: objetivos financeiros são em grande parte relacionados a maiores lucros e evolução do negócio, por consequência, um aumento no volume de vendas. Quando os resultados desejados sobre os aspectos financeiros são concretizados, ocorre uma análise das estratégias formadas (KAPLAN; NORTON, 2004).

Clientes: Permite o conhecimento do público alvo da organização, define que um grande número de empreendimentos erra nos objetivos estratégicos, por conta de não terem conhecimento do seu público, o que ocasiona gastos desnecessários com propagandas para um público que não se enquadra com os consumidores do produto. Satisfazer e fidelizar o cliente são alguns dos métodos de resultado essenciais nessa percepção, onde demonstra um público alvo feliz com o serviço ou produto oferecido pela organização. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Processos Internos: É direcionada por objetivos e metas estabelecidas, na visão financeira de clientes, pois para obter sucesso é preciso adaptar-se junto aos procedimentos já existentes na organização, é essencial que se constate quais são os procedimentos críticos que abalam instantaneamente o sucesso ou não dos objetivos direcionados pela empresa, também a forma de novos métodos com a finalidade de melhorar os resultados. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Aprendizagem e desenvolvimento: É toda a infraestrutura que a organização deve desenvolver para fornecer aprendizagem e benefícios no longo prazo. O desenvolvimento organizacional surge de três fontes, que são os procedimentos organizacionais, as pessoas e os sistemas. Para ocorrer o desenvolvimento é preciso elaborar novas estratégias, adaptá-las aos setores, expandir a empresa e comprar novas máquinas e materiais de trabalho. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Figura 9 - 4 perspectivas de BSC



Fonte: De Paula, 2015.

3.4.2.1 Mapa Estratégico

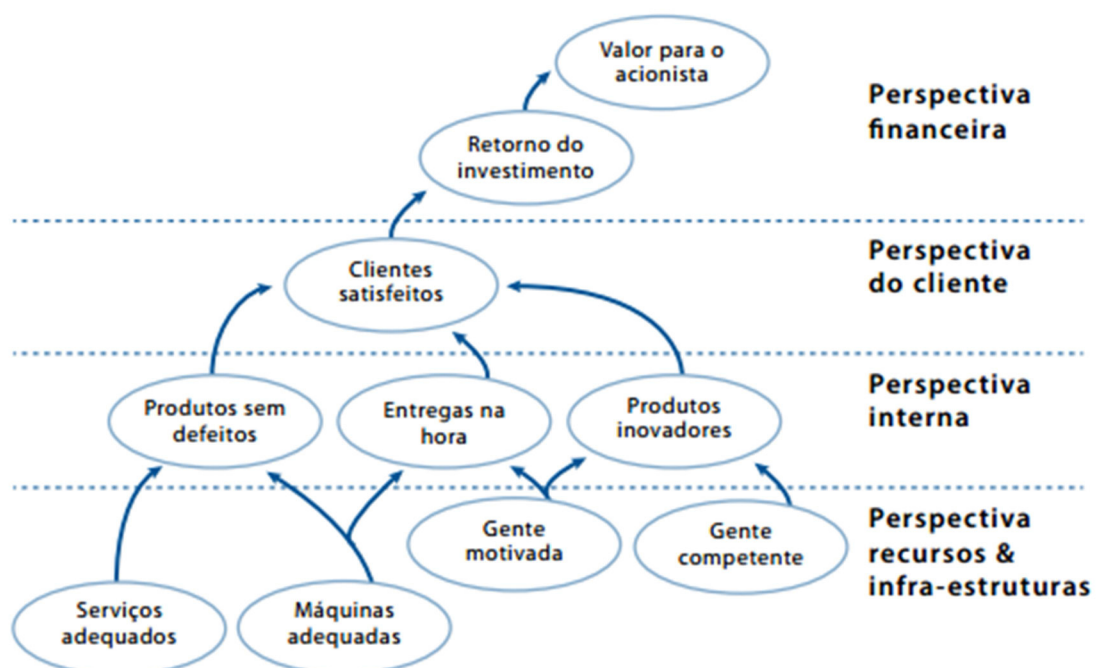
A primeira coisa que deve ser feita para se utilizar o BSC nas empresas é o mapa estratégico. Kaplan e Norton (2004) definem que o mapa estratégico tem o intuito de mostrar a complexidade do modo de escolha que os empresários fazem todos os dias nos ambientes organizacionais. Com ele, as altas cúpulas das empresas podem traçar e monitorar as suas estratégias.

Os mesmos autores citam que o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC. (KAPLAN E NORTON; 2004, p. 58) e pontuam que o mapa mostra como funciona a ligação das causas e efeitos, interligando-se aos resultados que a organização espera.

É possível observar no mapeamento, a relação de causa e efeito. Para Costa (2006), caso a empresa invista em treinamentos sobre os produtos aos funcionários, os mesmos consequentemente venderão mais e com isso acontecendo o lucro sobre o produto também vai ser melhor. Portanto, assim os gestores terão que identificar na organização onde poderão usar essa ferramenta, para que ocorra o ciclo de causa e efeito.

O intuito do mapa estratégico (Figura 10) é maximizar o lucro, Costa (2006) define que o mapa estratégico ajuda a alta cúpula da empresa no monitoramento e na ação estratégica. É por que se instrumentaliza o elo entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

Figura 10 - Mapa estratégico



Fonte: De Paula, 2015.

Desta forma, pode-se dizer que o mapa estratégico é uma ferramenta que deixa simples a realização do planejamento, quando bem feito, o mapa demonstra os objetivos estratégicos da organização, suas perspectivas e a relação de causa e efeito.

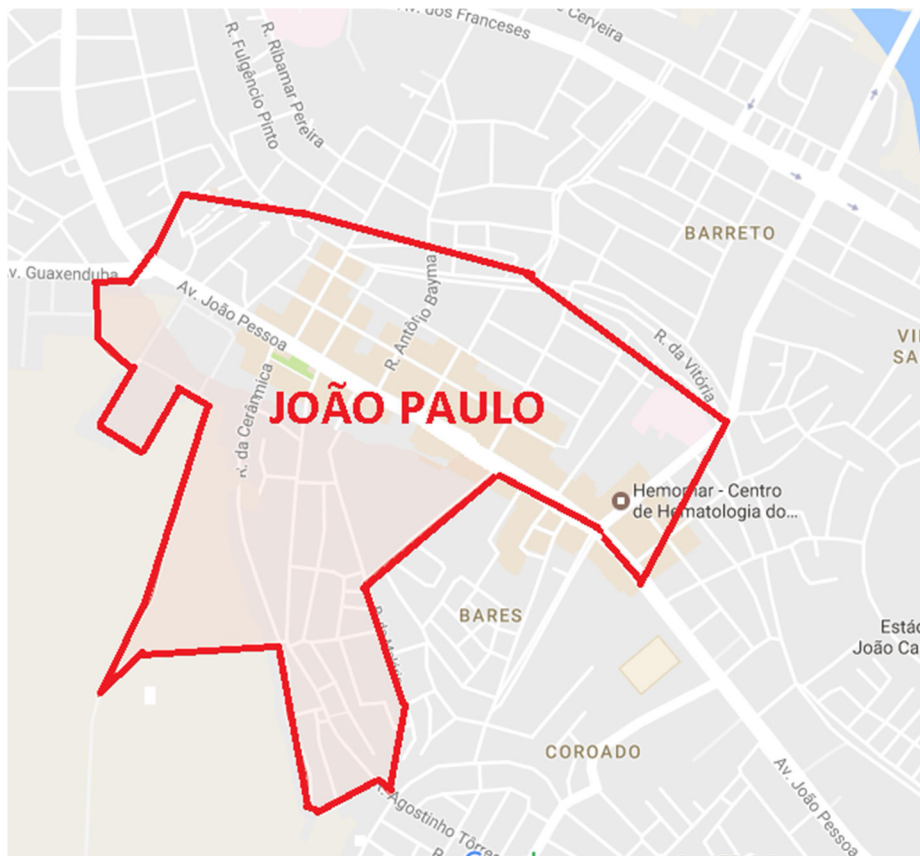
4 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada na cidade de São Luís, cidade quadricentenária, conhecida por suas belezas naturais, sua história, seu belo conjunto colonial arquitetônico, poetas que nasceram nessa cidade, sua cultura e também o seu forte empreendedorismo. Diante disto, foi escolhido como campo de pesquisa o bairro do João Paulo, essa escolha deu-se por conta do seu histórico comercial. Segundo Silva (2010) o João Paulo foi o segundo grande centro comercial a surgir na cidade de São Luís, a Avenida principal avenida do bairro, apresenta uma infinidade de comércios de diversos segmentos. Nas ruas paralelas, antigamente segundo a mesma autora, se estabeleceram um grande número de empresas atacadistas, principalmente na Rua Riachuelo, que é a paralela à Avenida principal.

O bairro do João Paulo é muito tradicional em São Luís, segundo Silva (2010), o seu nome teve origem por conta de um vendedor que tinha o nome de João Paulo e vendia cafezinho em uma localidade do bairro, também existem pessoas que defendem a linha de que o bairro tem esse nome, pois a região que é localizada o bairro era um sítio cujo o nome era João Paulo.

O bairro traz com ele um mix de opções, é um bairro residencial, que possui várias escolas conceituadas na educação infantil, fundamental e média, também é uma zona conceituada do comércio ludovicense e um fatorônico, característico do bairro e o seu apelo cultural. No bairro, acontece o tradicional festejo de São Marçal, no dia 30 de junho. Jorgence (2012) define que nesse festejo ocorre o encontro de todos os grupos de Bumba-meu-boi, que é uma apresentação folclórica típica do São João do Maranhão. Por esse motivo, o dia 30, passou a ser a partir de 2006, também o dia do brincante de bumba boi.

Figura 11- Mapa bairro do João Paulo



Fonte: Google Maps

5 METODOLOGIA

Para a realização do trabalho, foi utilizado o método de pesquisa de campo. Marconi e Lakatos (1996) definem a pesquisa de campo como uma fase que serve para o aperfeiçoamento dos conhecimentos sobre o assunto estudado, nesta fase é escolhida o objetivo da pesquisa e o meio de se coletar os dados e como serão analisados. Existem diversas formas de pesquisas de campo e as que caracterizam este trabalho são as: Descritivas, Exploratórias, Quantitativas e Qualitativas. Cada uma aplicada em uma fase do trabalho.

A pesquisa descritiva segundo Gil (1999) é caracterizada por ter como finalidade principal, citar as características do objeto de pesquisa, algum fenômeno ou população, ou algo variado se relacionado a outro elemento e fator. Várias pesquisas são realizadas e classificadas deste modo e uma das suas principais características é a utilização de técnicas comuns nas coletas de dados.

Gil (1999) pontua que a pesquisa busca descrever uma situação detalhada, sua extensão e características exatas e também descobrir as relações sobre os acontecimentos.

Para Vergara (2000, p. 47) a pesquisa descritiva: "Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

Desta forma, conclui-se que esta pesquisa é descritiva quando levada em consideração o campo em que ela aconteceu, que foram as empresas do Bairro do João Paulo.

A pesquisa exploratória foi outro método utilizado na elaboração deste trabalho, Mattar (2001) classifica que a pesquisa exploratória tem o intuito de aumentar os horizontes dos pesquisados sobre os assuntos em questão. Para ele, este método muitas vezes é usado para a facilitação da forma de se elaborar questionários e também pode ser utilizado como um meio para futuras pesquisas, onde se formulam hipóteses e/ou problemas de pesquisas.

O mesmo autor afirma que o método exploratório tem o intuito de categorizar conceitos, fortalece a síntese do projeto final da pesquisa, onde se estudam pesquisas parecidas, a metodologia utilizada e resultados obtidos. Para Vergara (2000) a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa realizada em uma área onde se tem pouco conhecimento reunido

Com isso, pode-se afirmar que este trabalho é classificado como exploratório por conta do uso das ferramentas para a sua elaboração.

Pesquisa quantitativa é definida por Marconi e Lakatos (1996), como uma investigação que tem o objetivo de verificar suposições, problemas, fatos, programas e as principais variáveis. Segundo Mattar (2001), a pesquisa quantitativa tem o foco na procura de validação das hipóteses, por meio do uso de dados estruturados, estatisticamente ou não, analisando um número significativo de casos, para então recomendar um método de ação no final.

Neste trabalho, foi feita a coleta de dados, por meio de questionário. Portanto, o trabalho tem a pesquisa quantitativa quando consideramos a contagem e perfil das empresas analisadas.

A pesquisa qualitativa segundo Gil (1999) é definida pela procura de significado nos dados, onde este método busca captar a essência dos fenômenos, sua origem e mudanças, ao passo que usar esta abordagem facilita uma investigação mais profunda sobre o fenômeno estudado.

Neste trabalho, classifica-se como pesquisa qualitativa, ao considerar o estudo sobre as características e uso ou não do planejamento e análise de 'valor' nas empresas pesquisadas.

5.1 INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O instrumento de coleta de dados da pesquisa foi desenvolvido pelo grupo de estudos em planejamento e gestão de pessoas (Gepd) no qual o autor faz parte, este grupo é coordenado pela Profa Amanda Aboud, do curso de administração da Universidade Federal do Maranhão.

O Gepd elaborou e aplicou o questionário (Apêndice A) nas empresas da Av. João Pessoa e Rua Riachuelo, principais pontos do comércio do bairro do João Paulo, na cidade de São Luís, do Maranhão. O questionário foi respondido em sua totalidade por 74 representantes de empresas do bairro, onde estas empresas são classificadas em diversos segmentos e atividades.

Para este trabalho, por opção do autor, foi levado em consideração somente as empresas que tinham mais de 10 anos de atuação e os questionários respondidos somente por proprietários e gestores das empresas. Esta decisão foi tomada, pois em algumas empresas os proprietários não puderam responder o

questionário, sendo substituídos por gerentes e/ou vendedores dos negócios. Com isso, estas empresas não se enquadram na pesquisa.

Portanto a presente pesquisa tem uma amostra de 11 empresas, que responderam questões sobre o proprietário e a empresa de um modo geral. A análise do trabalho será estatística e os resultados serão apresentados por gráficos.

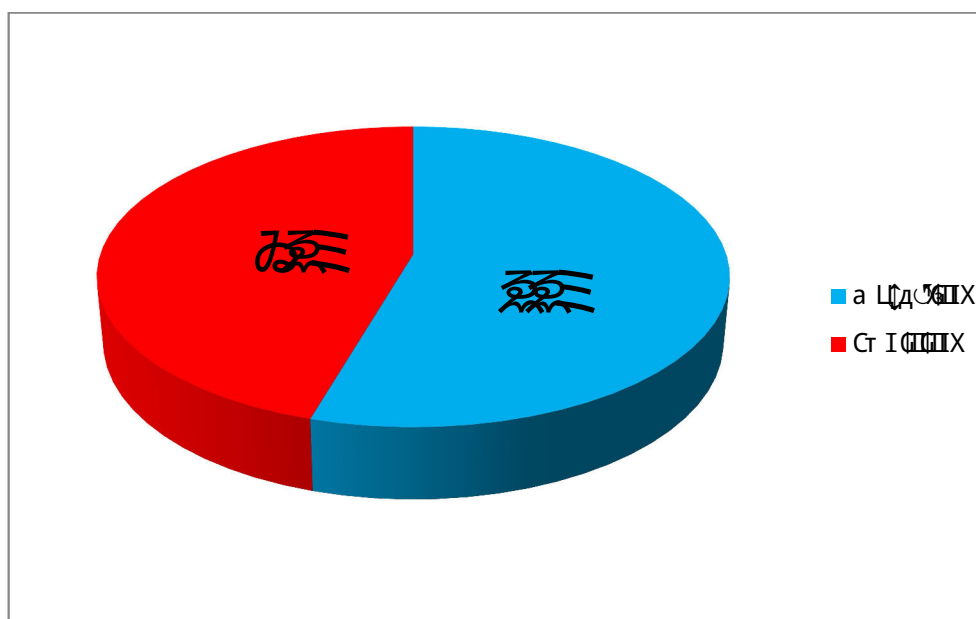
6 RESULTADO DA PESQUISA

O questionário aplicado pelo grupo Gep4 nas 74 empresas presentes no bairro do João Paulo, trouxe uma enorme quantidade de respostas a essas perguntas. Este trabalho tem como objetivo geral saber se as empresas com mais de 10 anos de atuação no comércio do bairro do João Paulo, utilizam alguma forma de planejamento estratégico. Portanto, com base nas perguntas e respostas presentes, foram escolhidas apenas as que se enquadravam com o objetivo do trabalho.

No total, 11 empresas se enquadraram no presente trabalho. Onde os resultados serão mostrados a seguir.

Quanto ao sexo dos empresários, de acordo com o gráfico 1, percebe-se que a maioria deles são do sexo Masculino (55%), enquanto que (45%) são do sexo feminino.

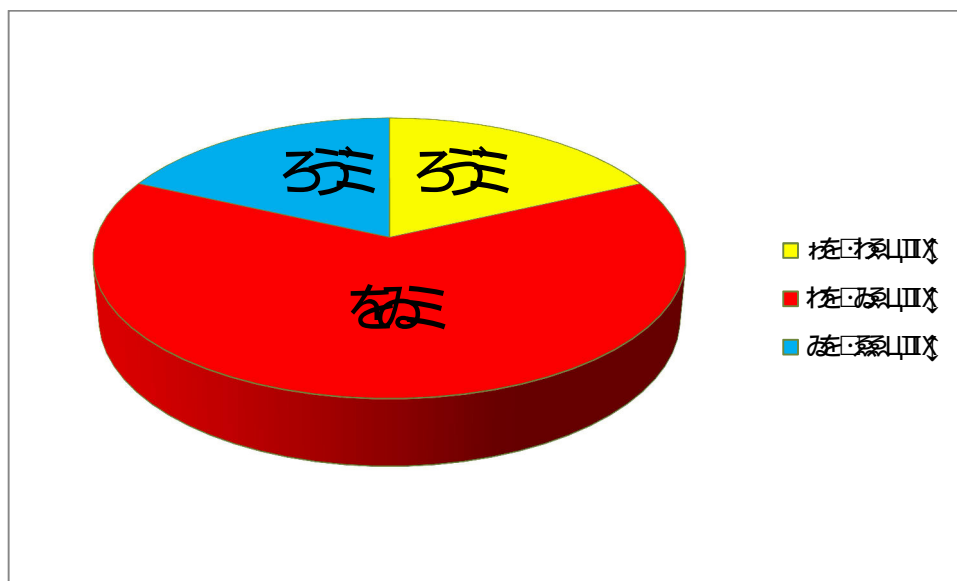
Gráfico 1 - Sexo do proprietário (a)



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 2, faz a demonstração da faixa etária dos empresários. Onde a maior parte deles, ou seja, 64% tem a idade entre 46 e 55 anos, 18% deles têm de 26 a 35 anos e outros 18% tem a idade entre 26 e 45 anos.

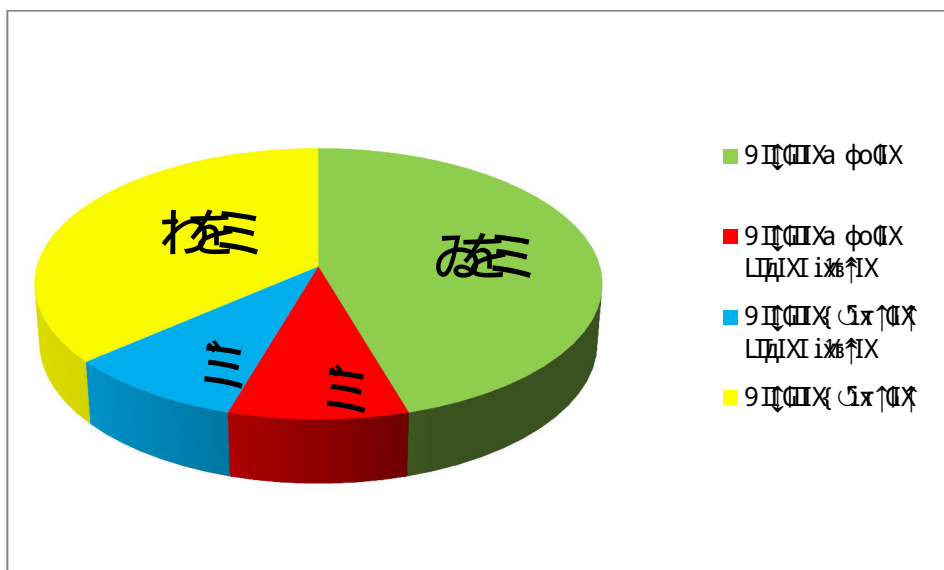
Gráfico 2 - Faixa etária



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico 3, identifica-se o grau de escolaridade, onde 46% concluíram o ensino médio, 36%, estudaram e concluíram o ensino superior, 9% interromperam os estudos durante o ensino médio e outros 9% estudaram o ensino superior, contudo não concluíram.

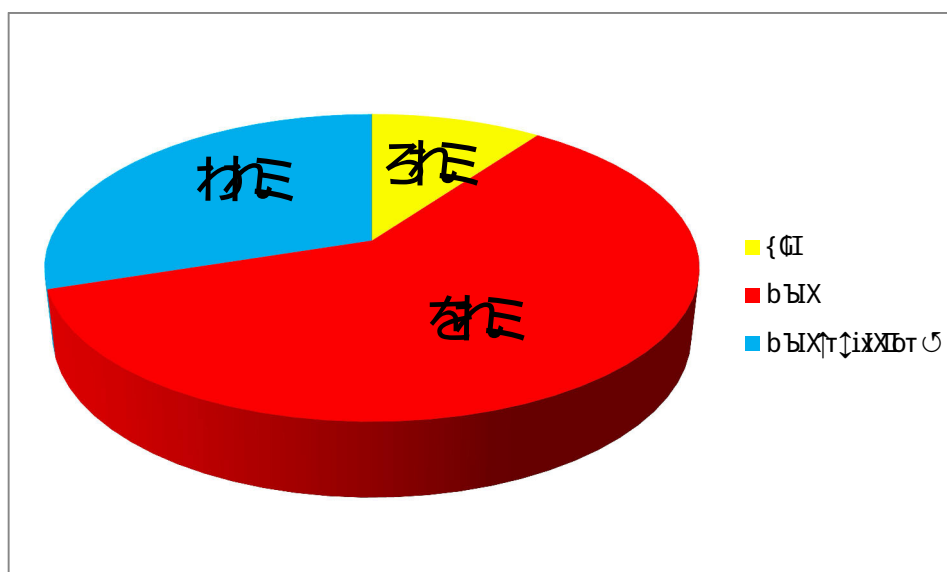
Gráfico 3 - Grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 4, traz a representação das respostas do questionamento sobre o empresário ter outra fonte de renda além da empresa. Onde 60% responderam que não tem, 30% não quiseram responder e 10% afirmaram que possuem outra fonte de renda.

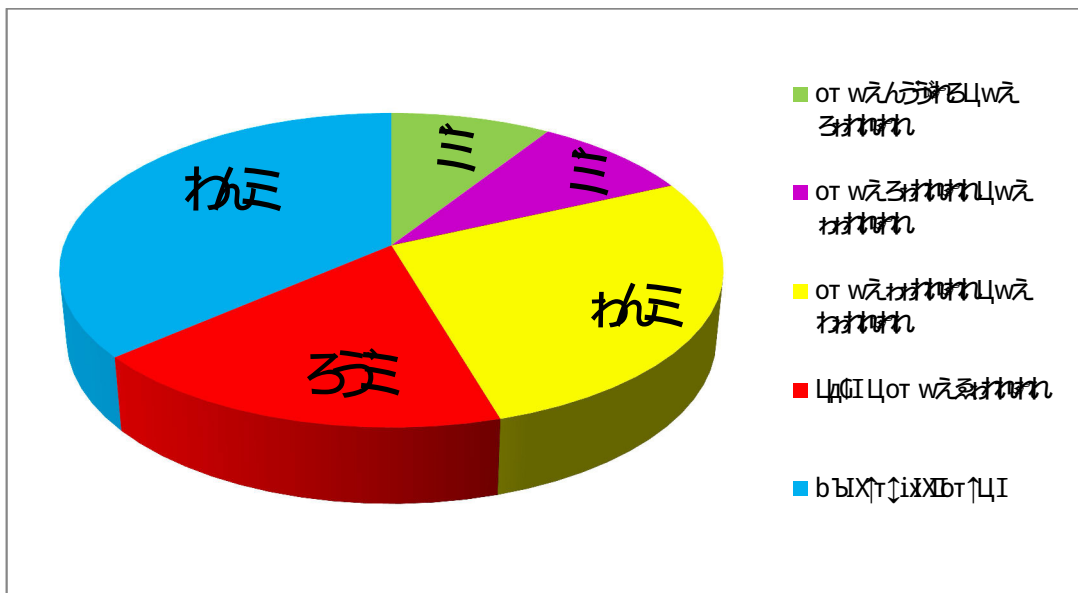
Gráfico 4 - O empresário possui outra fonte de renda



Fonte: Elaborado pelo autor

No Gráfico 5, consta a resposta sobre o valor da renda pessoal (mensal) do empresário, onde: 37% não responderam, 27% ganham entre R\$ 2.200,00 e R\$ 3.200,00; 18% recebem acima de R\$ 5.200,00, 9% recebem de R\$ 1.200,00 até R\$ 2.200,00 e outros 9% recebem entre R\$ 788,01 e R\$ 1.200,00.

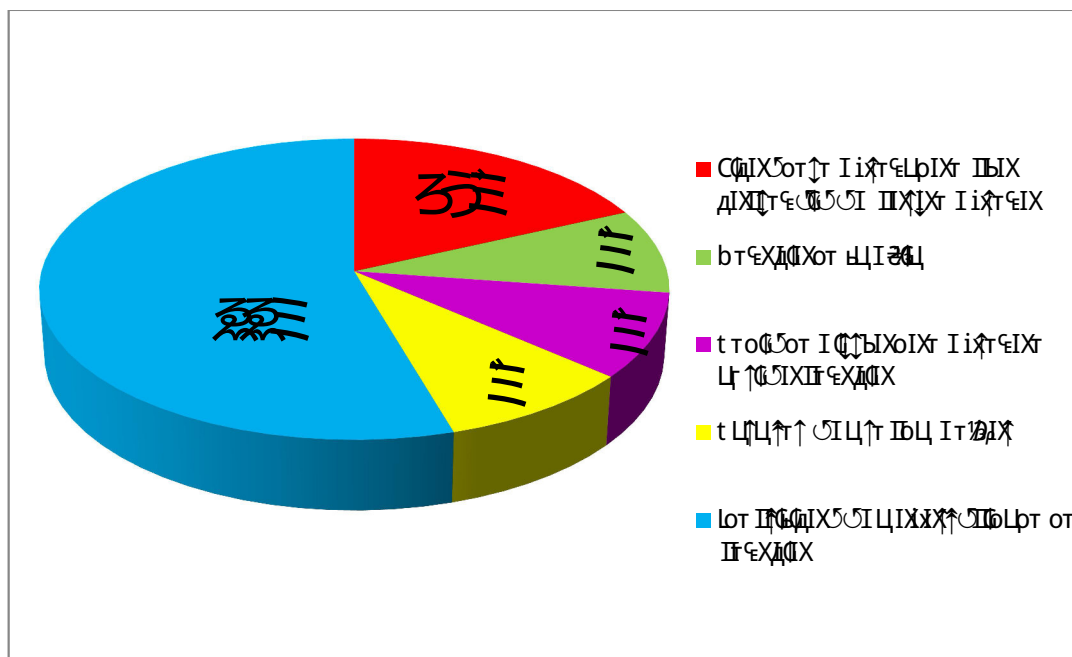
Gráfico 5 - Renda pessoal (mensal)



Fonte: Elaborado pelo autor

Aborda-se no gráfico 6, qual foi a principal razão para abrir o negócio, 55% dos gestores responderam que identificaram uma oportunidade de negócio, 18% ficaram desempregados e após isso resolveram empreender, 9% herdaram o negócio da família, outros 9% pediram demissão do emprego para poder empreender e mais 9% consideram que a motivação principal foi conseguir uma renda melhor.

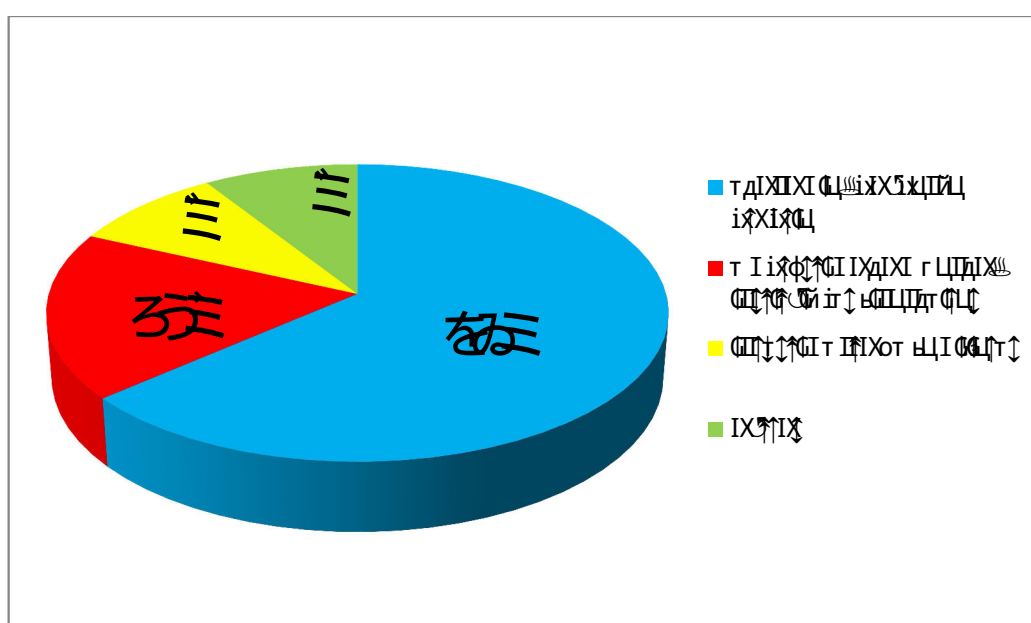
Gráfico 6 - Qual foi a principal razão para abrir o negócio?



Fonte: Elaborado pelo autor

As repostas sobre a fonte de recurso usada para montagem da empresa (gráfico 7) são que 64%, usaram de economia própria, ou seja, usaram seus recursos financeiros. 18% responderam que a fonte foi por meio de empréstimos com instituições financeiras, 9% consideraram que a fonte de recurso foi de investimento familiar e os 9% restantes responderam que contaram com outros métodos de fonte de renda.

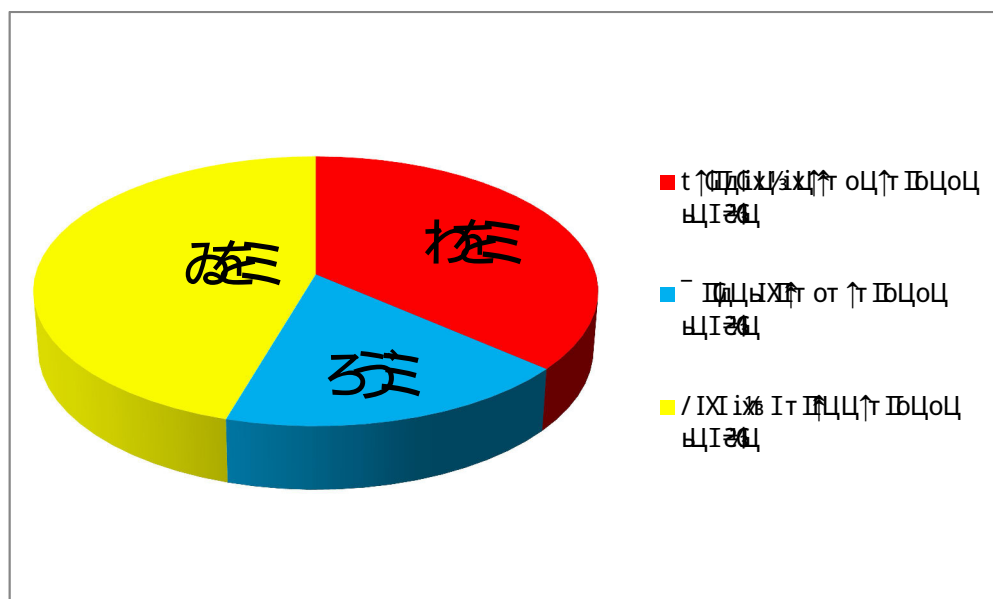
Gráfico 7 - Qual foi a fonte de recurso para montar a empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor

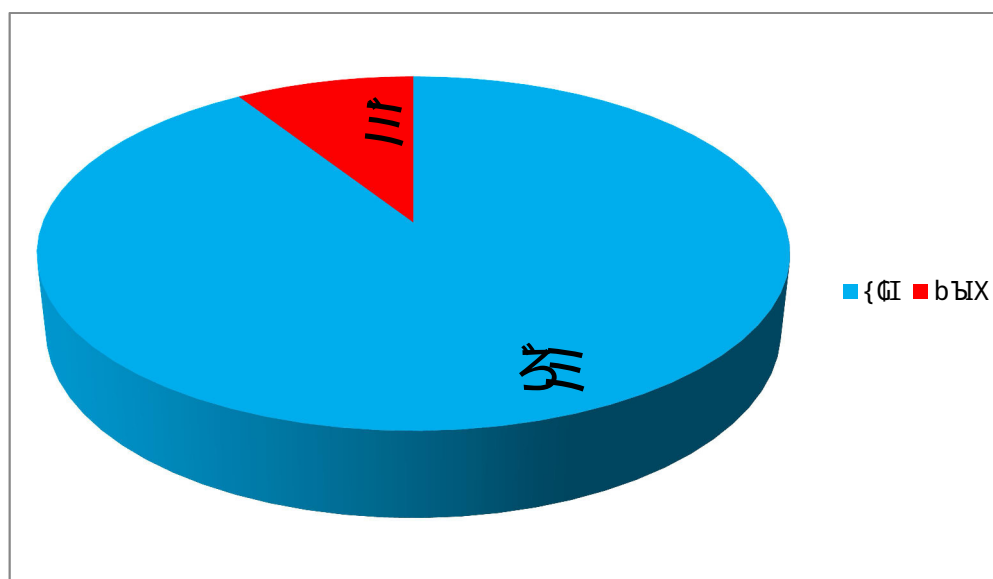
Muitos empresários têm na empresa sua total e maior parte fonte de renda familiar, diante disso o (gráfico 8) traz as repostas para o questionamento - Qual a participação de sua renda empresarial para formação da renda familiar? - 46% dos gestores, responderam que a renda empresarial complementa a renda familiar, para 36% é a principal fonte de renda e 18% classificam que é a única fonte de renda que a família tem.

Gráfico 8 - Qual a participação de sua renda empresarial para formação da renda familiar?



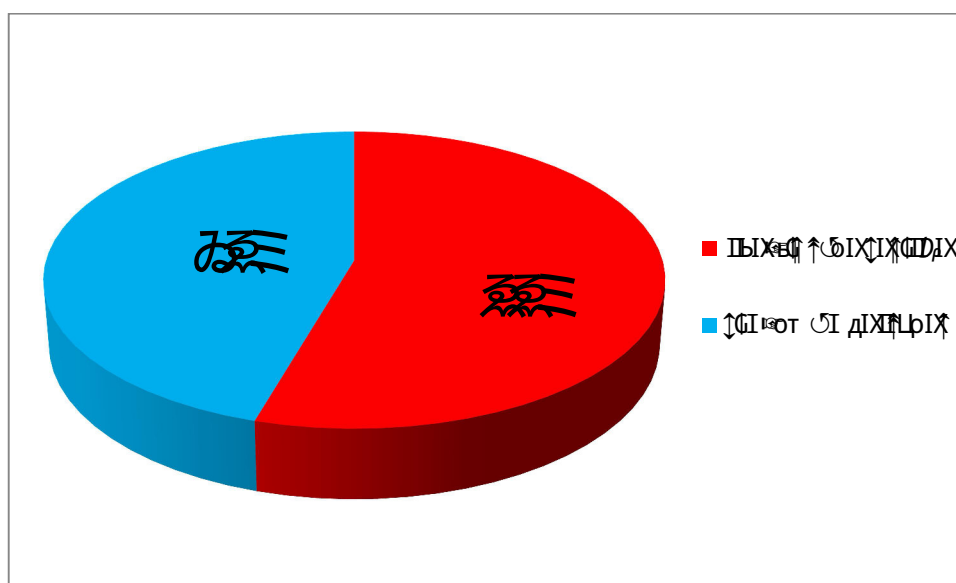
Ter registro é muito importante para a organização das empresas, diante disso o (gráfico 9), traz a resposta sobre este questionamento, onde 91% das empresas afirmaram ter registro e 9% falaram que não possuem.

Gráfico 9 - A empresa tem registro?



O gráfico 10 apresenta a que 55% dos empresários tiveram ajuda para registrar a empresa e 45% disseram que não precisaram de ajuda e fizeram tudo por conta própria.

Gráfico 10 - Você teve ajuda para registrar a empresa?



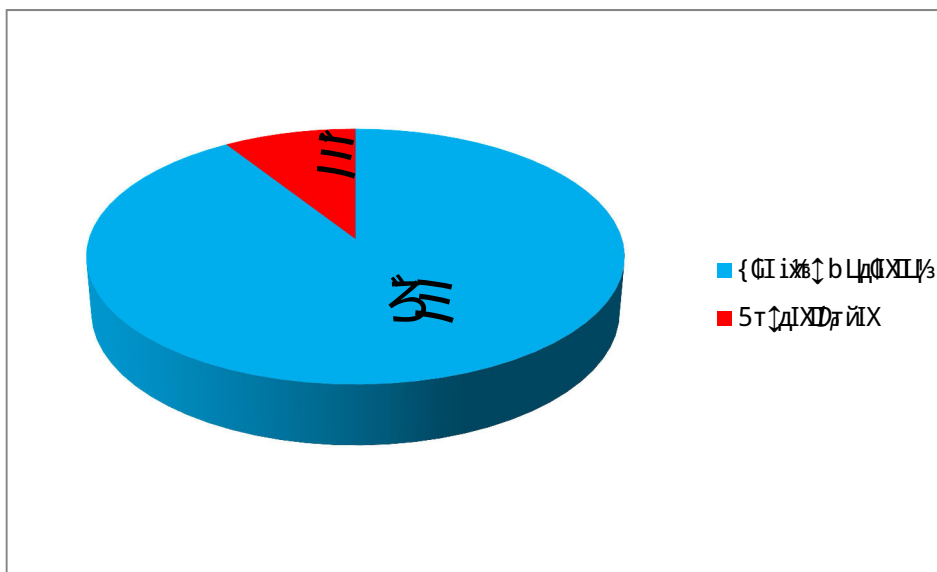
Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre o regime tributário da empresa, 91% dos gestores afirmaram saber e responderam que a empresa se enquadra no simples nacional, 9% desconhecem o regime tributário. As repostas do gráfico 11 se enquadram com as do gráfico 9, onde foi questionado se empresa tem registro. Com isso percebemos a veracidade das repostas dadas pelos gestores.

Segundo o SEBRAE, a Lei geral das microempresas e empresas de pequeno porte, 2006, instituiu que exista um regime tributário específico para os pequenos negócios, o Simples Nacional. Onde por meio dele, existe a redução da cobrança de impostos e maior simplicidade no processo de cálculo e recolhimento do regime. (SEBRAE, 2015).

As empresas apresentadas no presente trabalho possuem o tempo de existência maior que a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, portanto o gráfico representa um enquadramento ou uma formalização tardia das empresas no Simples Nacional.

Gráfico 11 - Você sabe qual é o regime tributário da sua empresa?

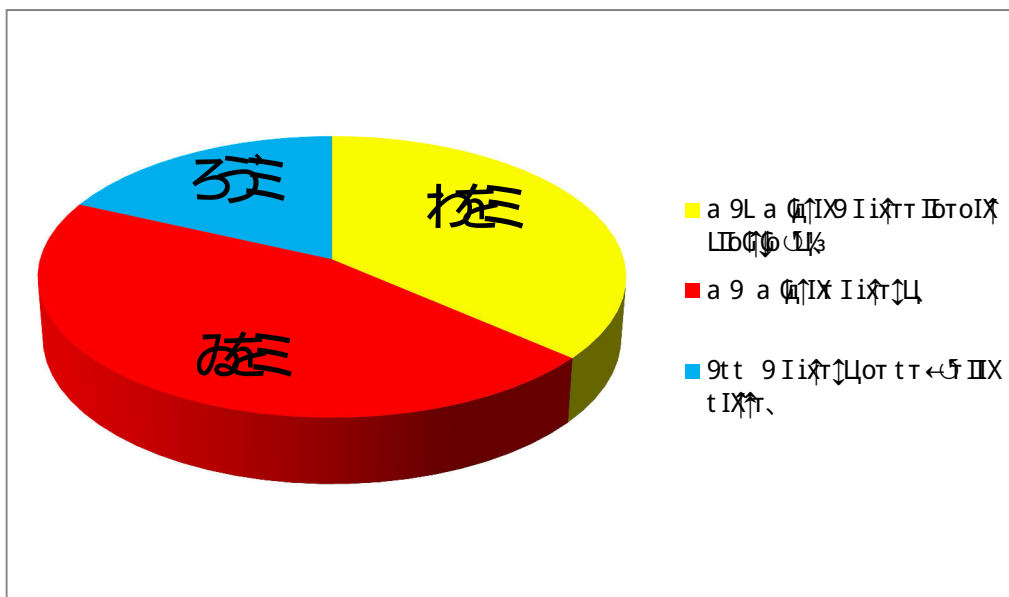


Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 12, traz as respostas sobre como é classificada a empresa. Dentre os empresários, 46% se consideram enquadrados no Microempresa (ME), 36% classificam-se como MEI e 18% como Empresa de Pequeno Porte (EPP).

A Lei geral das microempresas e empresas de pequeno porte, 2006, classifica as empresas conforme sua receita bruta, desta forma são considerados microempreendedores Individuais, as empresas que tem receita bruta anual até R\$ 60.000,00; microempresas, quem tem receita anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e EPP as que tem receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

Gráfico 12 - Você sabe dizer como a empresa se classifica/enquadra?

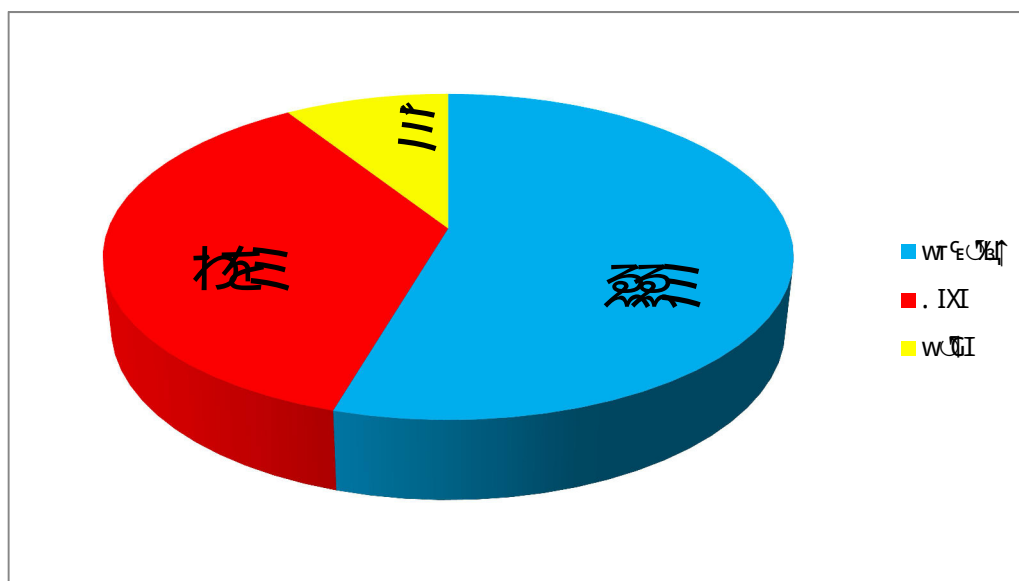


Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo o SEBRAE (2015), o MEI foi criado em dezembro de 2008, através da Lei Complementar nº 128/2008, de forma que ele é considerado uma revolução para os gestores. Portanto, os 46% das empresas pesquisadas, que se enquadram no MEI, não puderam registrar-se como tal, a partir de 2009, ou seja, caso o registro tenha sido feito no primeiro ano de vigor da Lei Complementar nº 128/2008, estas empresas estão registradas somente a oito anos e estão funcionando a 10 anos ou mais.

No gráfico 13, 55% dos empreendedores, consideraram o progresso da empresa como regular. Para 36%, o progresso é considerado bom e 9% não gostam do progresso da empresa e o consideram ruim.

Gráfico 13 - Como voc, avalia o progresso do seu negAcio?



Fonte: Elaborado pelo autor

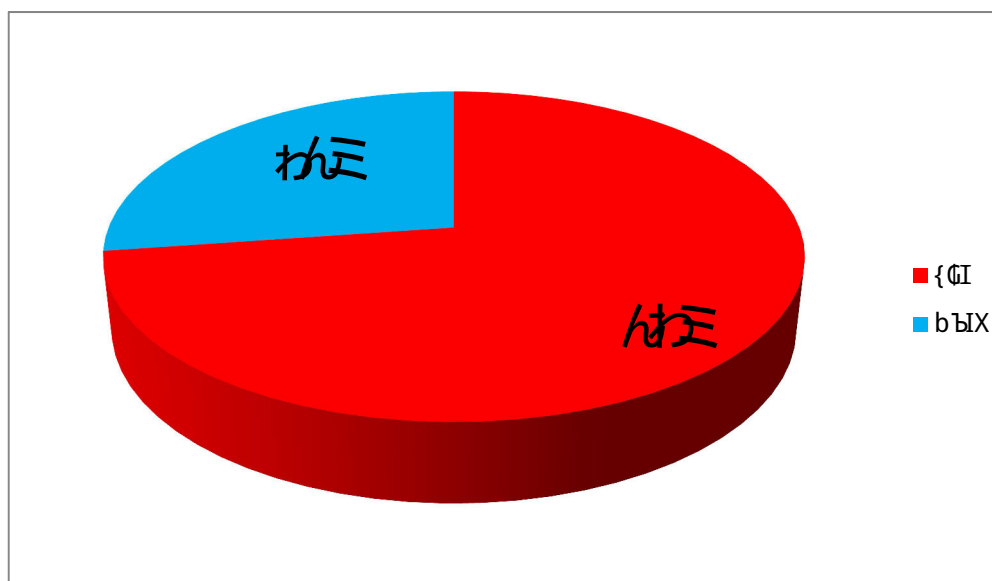
Quanto à concorrência, 73% dos empresários afirmam que conhecem e podem cita-los, em contrapartida 27% não conseguem citar os seus concorrentes.

A análise da concorrência é muito importante para o planejamento estratégico. Segundo Oliveira (2009) é fundamental conhecer e analisar a concorrência, a empresa deve elaborar um plano estratégico de forma bem detalhada sobre todos os seus concorrentes.

Costa (2006) afirma que conhecer a sua concorrência é importante para se analisar o ambiente externo da empresa e elaborar as suas ameaças e oportunidades.

Baseando-se sobre os resultados referente a concorrência (gráfico14), não fica evidenciado qualquer indicativo sobre a Matriz Swot, no ambiente externo, os empresários possuem irrelevantes conhecimentos dos concorrentes, é muito pouco e abstrato para se conhecer a concorrência

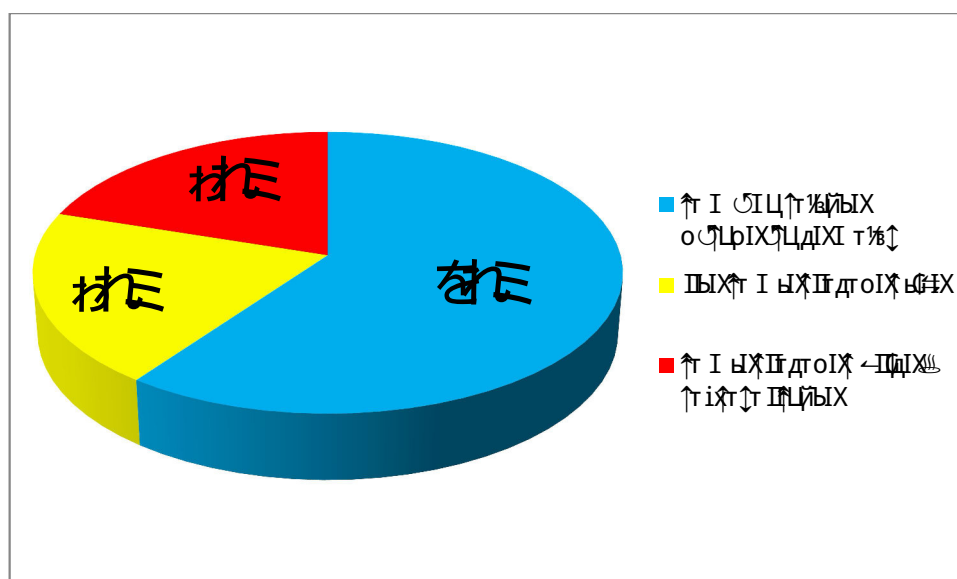
Gráfico 14 - Voc, consegue citar seus concorrentes principais?



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 15, nos mostra como os empresários se relacionam com seus fornecedores, onde 60% destes afirmam que mantêm uma relação duradoura com seus fornecedores, 20% consideram que tem apenas um fornecedor e outros 20% não possuem fornecedores fixos.

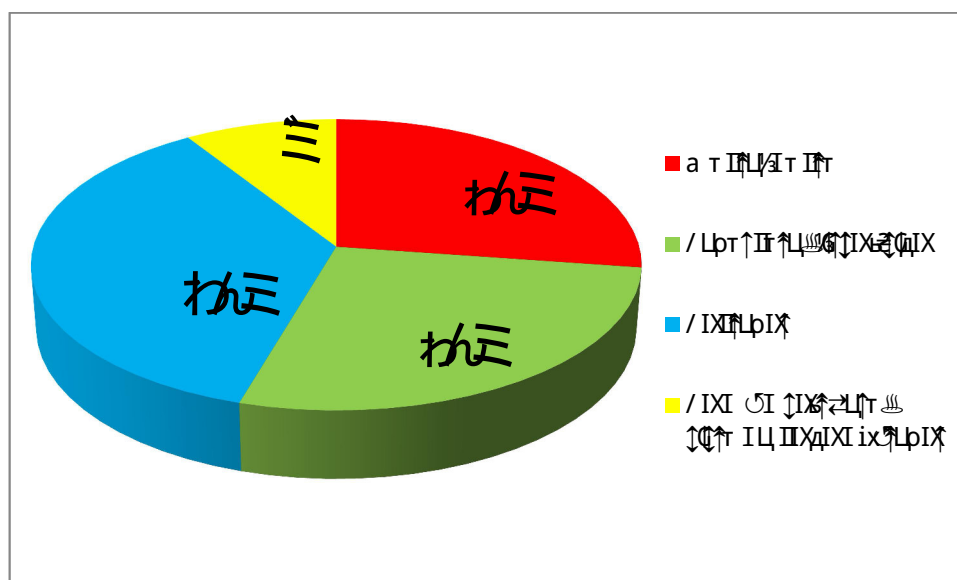
Gráfico 15 - Em relação aos seus fornecedores, a sua empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor

O controle financeiro das empresas nos traz muitas informações sobre como a empresa se organiza, das empresas que compõe a pesquisa, 37% fazem o controle financeiro com um contador, 27% fazem o controle com caderno/livro físico, outros 27% afirmam que fazem o controle mentalmente e apenas 9% das empresas fazem por meio de software/ sistemas computadorizados.

Gráfico 16 - Como é realizado o controle financeiro do negócio? (Entrada e saída de dinheiro)



Fonte: Elaborado pelo autor

. Com isso, concluímos que o percentual de empresas que se organizam da melhor forma é muito baixo, apenas 9%. O controle feito pelo contador é positivo, contudo o empresário tem o dever de fazer paralelamente o seu controle.

Um controle financeiro bem estruturado é fundamental para se obter sucesso e gerir a empresa. Sem dúvida, o que todo o empresário quer é lucro, e para que isso ocorra, a atenção máxima nos registros do caixa da empresa_ (TROMBETTA, 2014, p.13).

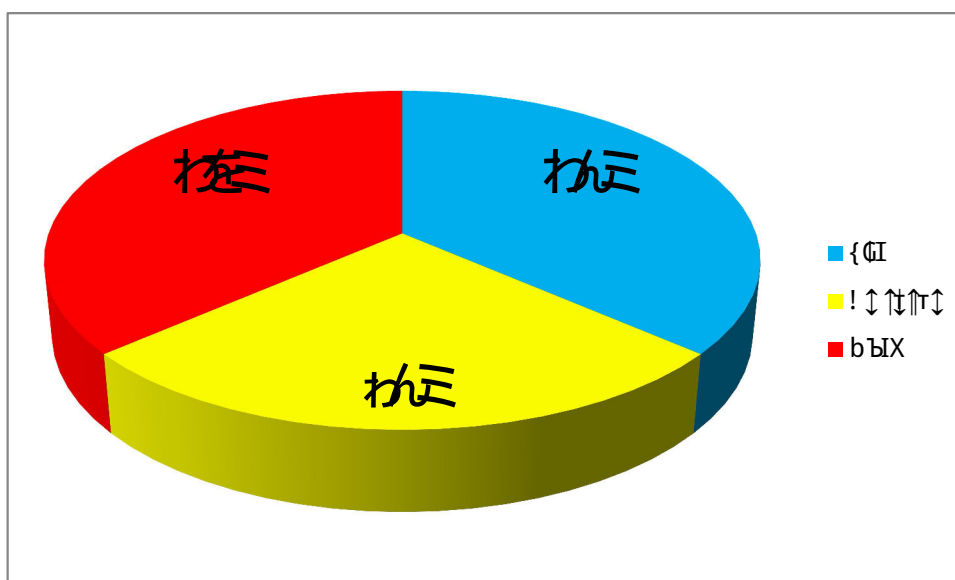
Os empresários que fazem o controle com cadernos/livros físicos, até podem ter algumas informações necessárias para essa função, contudo torna-se muito difícil, o controle ser feito com eficiência. Já as empresas que fazem o controle financeiro mentalmente, pode-se afirmar que não fazem o controle. A contabilidade

feita mentalmente não é tão viável nem adequada, porque torna a contabilização muito subjetiva [...] as pessoas não sabem controlar seus ganhos e despesas na forma de registros contábeis e acabam elaborando um plano de contas mental ao invés de colocá-lo no papel. Assim, muitas vezes acabam cometendo equívocos, causando descontroles financeiros (RIBAS, FRANCO E ANDRADE, p. 2-3, 2013).

Quando questionados se costumam pensar no futuro (gráfico 17) 37% dos gestores afirmaram que sim, 36% disseram que não e 27% falaram que as vezes pensam e as vezes não.

Portanto, constata-se que a maioria dos empresários não pensa sobre o futuro e suas ferramentas.

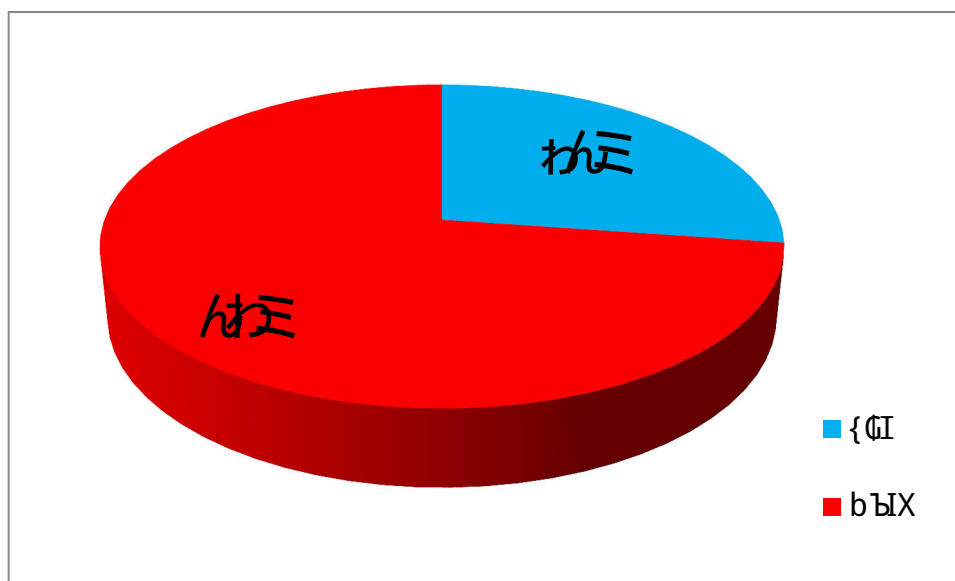
Gráfico 17 - Você costuma pensar no futuro da empresa e registrar suas ideias?



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 18 nos mostra as respostas para o questionamento sobre mudar de ramo de atividade. 73% dos empresários responderam que não e 27% afirmaram que já pensaram em mudar de ramo.

Gráfico 18 - Você já pensou em mudar de ramo de atividade?



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando a pergunta foi relacionada aos clientes e o relacionamento do empresário com os mesmos, 37% responderam que possuem clientes fieis e frequentes, 36% consideram que possuem um fluxo satisfatório de clientes e 27% afirmaram que precisam de mais clientes para manter o negócio.

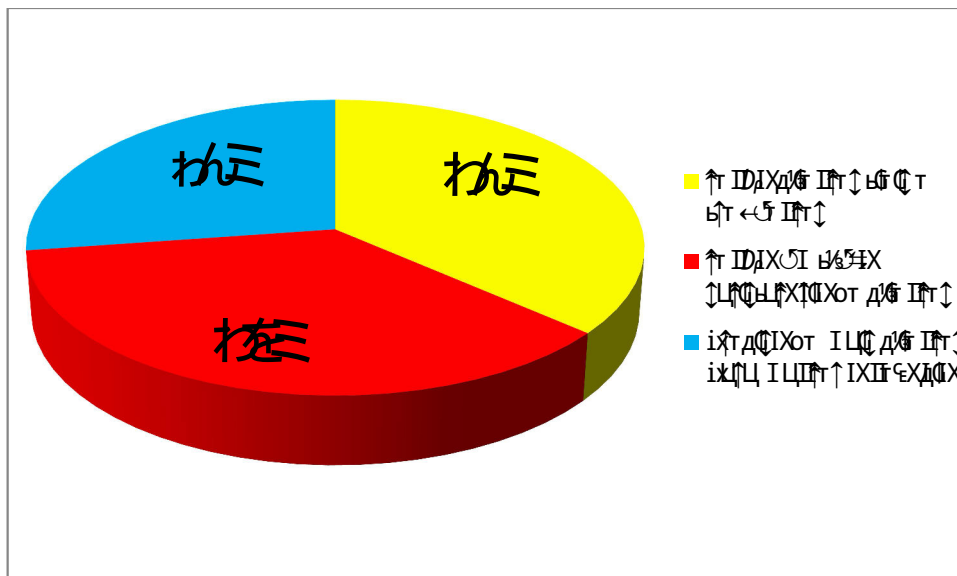
Conhecer as características dos clientes é muito benéfico para a empresa e pode trazer muitos benefícios, contudo para ser considerado ponto forte é preciso ir um pouco além disso. Portanto, o empresário precisa de mais informações sobre o seu ponto forte para poder elaborar uma Matriz Swot.

Com isso, as empresas que possuem clientes fieis e frequentes e as que tem um bom fluxo de clientes podem considerar estes fatores como um ponto forte. Oliveira (2009) define que "ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa - variável controlável - que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa)".

Já as empresas que afirmam precisar de mais clientes para se manter, podem classificar este fato como ponto fraco e ameaça. Oliveira (2009) classifica ponto fraco como "situação inadequada da empresa - variável controlável - que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial" e ameaça como "força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos - sua ação

estratégica, mas que poder@ ou n@ ser evitada, desde que reconhecida em tempo h@bil.

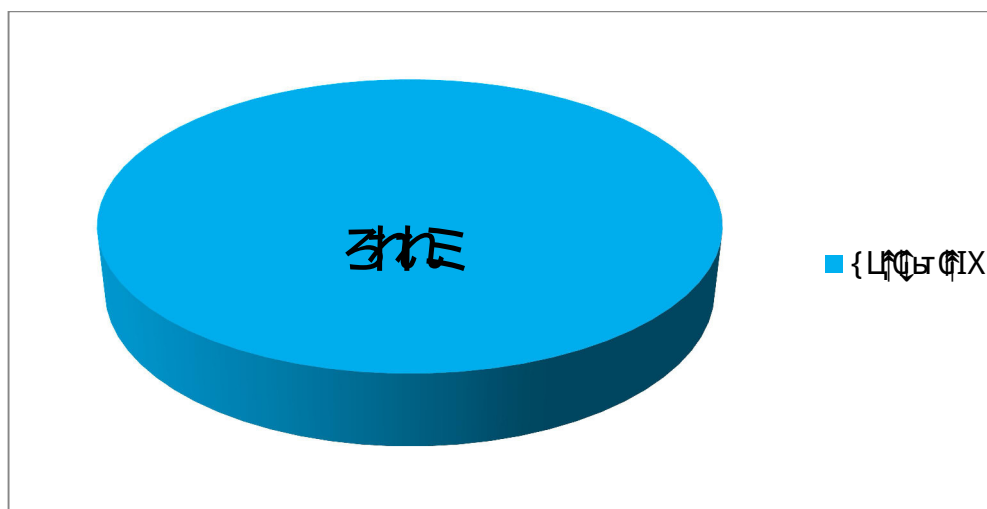
Gr@fico 19 - Em rela'@o aos seus clientes?



Fonte: Elaborado pelo autor

O @ltimo questionamento aproveitado neste trabalho mede a satisfa'@o do empres@rio, onde 100% dos empres@rios consideram-se satisfeitos com o seu neg@cio. Desta forma, percebemos que apesar de 27% dos empres@rios pensarem em mudar de neg@cio (gr@fico 18), todos eles encontram-se satisfeitos.

Gr@fico 20 - De maneira geral, voc, est@satisfeito com o neg@cio?



Fonte: Elaborado pelo autor

7 CONCLUSÃO

Durante este trabalho, percebeu-se que realizar um planejamento estratégico é uma tarefa bastante complexa, por seus benefícios transcendem sua complexidade de elaboração. Para a sua realização as empresas devem manter-se engajados, focados e persistentes diante das dificuldades que certamente podem aparecer. O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão muito valiosa para as empresas, a elaboração e implementação de maneira correta, cria uma possibilidade enorme dos resultados serem muito significativos para as empresas.

O presente trabalho teve como objetivos específicos: Conceituar planejamento estratégico, destacando seus elementos e ferramentas. Caracterizar o bairro do Joo Paulo e perfil das empresas estudadas e identificar influência do planejamento estratégico nas empresas do bairro do Joo Paulo.

Os objetivos citados acima foram atingidos ao longo do trabalho. A conceitualização do planejamento estratégico, elementos e ferramentas, ocorreram logo nos primeiros capítulos. Foi elaborado um apanhado histórico sobre a origem do planejamento e da estratégia, o conceito de ambos, o princípio de planejamento, os tipos, etapas e as ferramentas de aplicação do planejamento estratégico. Para a utilização e elaboração da Matriz Swot, que é uma ferramenta primordial do planejamento, demonstrou-se com muita clareza os ambientes internos e externos das organizações e os conceitos de missão, visão e valores. Já na ferramenta inovadora do BSC, foi mostrado todo surgimento, conceito e o que deve ser feito para a elaboração de um Mapa estratégico.

A caracterização do bairro foi outro objetivo alcançado do trabalho, onde foi possível investigar e trazer informações importantes para o presente trabalho, como a origem do nome, dados sobre o bairro e informações sobre a identidade cultural e comercial do Joo Paulo.

O objetivo geral do trabalho foi demonstrar a utilização, ou não, do planejamento estratégico e seus elementos nos comércios com mais de 10 anos de atuação no Bairro do Joo Paulo. O problema de pesquisa foi se o uso ou não do planejamento estratégico e seus elementos, afetam o comércio do bairro do Joo Paulo.

Diante disto, após a aplicação dos questionários e análise dos dados coletados, constatou-se que a maioria dos empresários não pensam sobre o futuro e suas ferramentas de planejá-los. Em nenhum momento da análise dos resultados, observou-se a utilização de alguma ferramenta do planejamento estratégico. Para a aplicação da Matriz Swot, os empresários precisam ter um bom conhecimento sobre o seu ambiente interno e externo, para assim conseguirem definir quais são suas Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Contudo, o conhecimento dos responsáveis pelas empresas é bem básico sobre esses assuntos.

Com base no exposto, fica evidente que as empresas estudadas pelo autor, para a elaboração do trabalho, não fazem o uso das ferramentas do planejamento estratégico.

As empresas que serviram de objeto de pesquisa pro presente trabalho, existem há 10 anos ou mais, portanto pode-se afirmar que são empresas consolidadas no mercado as quais atuam.

Desta forma concluímos que, mesmo sem as empresas terem elaborado alguma ferramenta do planejamento estratégico, como o BSC e a Matriz Swot, estas empresas conseguiram se manter atuando no mercado, algumas, até com certo sucesso.

Portanto constata-se que a não utilização do planejamento e seus elementos, não afetam de maneira significativa o comércio do bairro do Joo Paulo. Para mudar este panorama, deve-se investir em políticas de conscientização dos empresários quanto ao uso de ferramentas da administração, os seus benefícios e como a aplicação das mesmas pode gerar frutos positivos para os empreendedores. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE, faz um trabalho muito importante e significativo para os Microempresários, Microempreendedores individuais e empresários de pequeno porte, existem cursos, livros digitais, guias e outros diversos materiais sobre ferramentas que auxiliam as empresas, dentre elas o planejamento estratégico.

O uso do planejamento estratégico pode ajudar as empresas estudadas a crescerem e se desenvolver. Baseando-se no questionário aplicado, constatou-se que os empresários carecem de conhecimento técnico, com o uso do planejamento possivelmente os empresários poderão desenvolver-se no mercado que estão

inseridos a mais de 10 anos e atingirem um faixa de renda maior do que estão conseguindo atualmente.

Por fim, recomenda-se novos estudos sobre o assunto do presente trabalho, o comércio do bairro do Joo Paulo. Um muito amplo e novas pesquisas podem servir para sua melhoria e qualificação.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF; H. Igor; ALT, Edward J. MCDONNELL. Implantando a Administração Estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, Elieser Arantes da. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DE PAULA, Guilles B. Balanced Score card (BSC): enxergando sua empresa por novas perspectivas. Treasy: planejamento e controladoria. [S.l.] 05 dez. 2015. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/balanced-scorecard-bsc>>. Acesso em: 20 dez. 2016.
- FAGUNDES, Rosival. A Matriz Swot do Brasil. Administradores - O Portal dos Administradores [S.l.], [2010]. Disponível em:<www.administradores.com.br>. Acesso em: 12 dez. 2016.
- FERNANDES, B.H.R; BERTON, L. H. Administração Estratégica. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2014.
- FONTE, J. S. As terminações nasais do português antigo. MOARA - Revista Eletrônica do Programa de PÓS-Graduação em Letras, v.1 n.36, p. 24-42, 2013.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JORGENCA, Jorge H. M. Cavalcante. Origem da festa do Dia de São Marçal em São Luís - Maranhão. São Luís, 30 jun. 2012. Disponível em: <<http://jorgenca.blogspot.com.br/search?q=Dia+de+S%C3%A3o+Mar%C3%A7al>>. Acesso em: 18 dez. 2016.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Principios de Marketing. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1995.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3. ed. S²o Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdu²o - Administra²o. S²o Paulo: Atlas, 2004
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. O processo da estrat²gia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. Criando organiza²oes eficazes. 2. ed. S²o Paulo: Atlas, 2003.
- NETO, J. F.; Dias, A. D. Processamento de Palavras Complexas Formadas com os Sufixos-²o e-mento em Portugu²s Brasileiro. Revista (Con) textos Lingu²sticos, v.9, n.12, p. 95-110, 2015.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebou²as de. Planejamento estrat²gico: conceitos, metodologia e pr²aticas. S²o Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebou²as. Planejamento Estrat²gico. 26. ed. S²o Paulo: Atlas, 2009.
- RIBAS, Marcos Ir²; FRANCO, Ana Caroline Vieira; ANDRADE, Renata Stheffen de. Quest²oes sobre contabilidade mental. Caderno de Administra²o, Maring² v.21, n.1, p. 64- 76, 2013.
- SANTOS, Luiz Alberto A. dos. Planejamento e gest²o estrat²gicas nas empresas. S²o Paulo: Atlas, 2010.
- SEBRAE. Microempreendedor individual - MEI: um fen²meno de inclus²o produtiva. Bras²lia: Sebrae, 2015. Dispon²vel em: <<http://www.leigeral.com.br/o-site/o-que-e-a-lei-geral>>. Acesso em: 22 dez. 2016.
- SILVA, Edvania Katia Sousa. A hist²ria dos bairros de S²o Lu²os. S²o Lu²os: [S.n.], 2010.
- STONER, J. A. F; FREEMAN. R. E. Administra²o. Rio de J aneiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- TAVARES, Mauro Calixta. Gest²o estrat²gica. S²o Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. Planejamento Estrat²gico: elabora²o, implementa²o e execu²o. S²o Paulo, Pioneira, 2000.
- TROMBETTA. Ari. A import²ncia do controle financeiro nas empresas. 2014. 41 f. Trabalho de conclus²o do curso de P²os-Gradua²o de Gest²o Cont²bil e Financeira. Universidade Tecnol²gica Federal do Paran² Pato Branco, 2014.
- VERGARA, Sylvia C. Projetos e relat²rios de pesquisa em administra²o. 3. ed. Rio de J aneiro: Atlas, 2000.

APNNDICE

г, от 3ЦwΠX

д, от wЦwΠX

о, от 3ЦwΠX

т, от 3ЦwΠX

ь ЦwΠX от 3ЦwΠX

Зw ΠwXЦixΠwX
↑ΠwXixΠwXЦ↑Π IXΠEXD

Ц бтEXD от wЦwΠX

г, CΠIXот↑T IixтeлpIX
ΠwXДIXтeCΠOI ΠXIX
T IixтeIX

д, lot ΠCΠIXOЦИ
IXX↑ΠwXлpт от ΠEXDIX

о, тtoCот I CΠwXIX
T IixтeIXт ЦтeIXΠEXDIX

т, ! ixIXтeIXO
wЦwXлpт↑CΠT IXIX OIX
EXт↑ΠX

ь бwXДIXтeCΠwXлpIXт
ixтeCΠwXот ↑T BЦ

ε, t ЦwXт↑ OЦwXт BЦ
IT wX

ЗwX ←C ↑IX wXЦwXт↑
от Цтe IXΠEXD

ЦCΠwXIXтe I OЦ
T Iixт↑ЦixтeлpЦ

г, CΠwXIXтe C wX

д, 9↑тeCΠт от T IXIX
I фoIX

о, 9↑тeCΠт OΠт↑ΠwXIX

т, 5т↑T IixтeлpIX

ь5 IXЦот ДЦ

ε, pтe лpIXтeCΠwXIX

D_h

h tIXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXX

ЗwX ΠwXixтeCΠwXIXот
↑Cт↑T BЦT IixтeCΠwXIXтe
EX IЦwXIXот↑T BЦ
wЦwX

ЦтeCΠwXIXтe OЦтe BЦ
OЦwЦwX

г, ΠwXIXтe от ↑T BЦOЦ
wЦwX

д, IXIXтe IT BЦцтe BЦOЦ
wЦwX

{h. w9h b9Dj / lh

ЗwX ΠwXтeCΠwXлpтe
EXD

Ц / IXIXтeCΠwXлpтe

г, ! IXтeCΠwX

д, 9↑тeCΠт T T wX

о, I IXтeCΠwXтe IX

т, wXIXтeCΠwXIXтe IX

ь [CΠwXIXтe IXтeCΠwX
г ЦwX

ε, . тeCΠwXтe ↑T дтeCΠwX

D_h [IXтeCΠwXтe
ЦтeCΠwXтeCΠwXIXтe

ε, ↑T CΠwXтeCΠwXтe
wXIXтeCΠwXтe

тeCΠwXлpтeCΠwXтe

A { OXтeCΠwXIXтe
ДIXтeCΠwXлpтe

1/ IXтeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
лpтeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
CΠwXIXтeCΠwXIXтe

I, / ЦтeCΠwXIXтe

II / IXIXтeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
ДIXтeCΠwXIXтeCΠwXIXтe

IX CтeCΠwXIXтe

ix wXIXтeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
CΠwXIXтeCΠwXIXтe

← [IXтeCΠwXIXтe

T wXIXтeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
CΠwXIXтeCΠwXIXтe

↑ T тeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
ixтeCΠwXIXтe

↓ ! ДптeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
↑ OXтeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
тeCΠwXIXтeCΠwXIXтe

↑ { тeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
CΠwXIXтeCΠwXIXтe

↓ CΠwXIXтeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
ixтeCΠwXIXтeCΠwXIXтe

↑ / ДптeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
T ← CΠwXIXтeCΠwXIXтe

← { тeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
ДптeCΠwXIXтeCΠwXIXтe

← 9o CΠwXIXтeCΠwXIXтe
тeCΠwXIXтeCΠwXIXтe

← { тeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
лpтeCΠwXIXтeCΠwXIXтe

↑, { тeCΠwXIXтeCΠwXIXтe
лpтeCΠwXIXтeCΠwXIXтe

o, dIXHr 66LpT
T, ixT 66LpT T IXIXXr 66LpT

ь
IXHr 66LpT
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxx

о I r 66LpT
T IXIXr 66LpT 66LpT

ц Пых I ц 66LpT
66LpT IXIXIX

г, 66LpT IXIXr 66LpT
r 66LpT IXIX

д 66LpT IXIXr 66LpT r I
r 66LpT IXIX

o, 66LpT IXIXr 66LpT

T, 66LpT IXIXr 66LpT
r IXIXIXIX

ь 66LpT IXIXr 66LpT IXIX
LpT IXIXr 66LpT IXIX

о I r 66LpT IXIX
T IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT
LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT

ц II IXIX

г, 3ц

д 3ц

o, 3ц

T, 3ц

ь, II IXIX от 3ц

о I r 66LpT IXIX
T IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
dIXIXIXIX r 66LpT IXIXr 66LpT
r 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT

ц wr 66LpT IXIX
dIXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

г, бЫХр 66LpT IXIXr 66LpT
r 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT
от dIXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

д, r 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT
r 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

o, t IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
от IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
T IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
r IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

T, wr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
T IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
r IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

о IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
dIXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
от o IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

ц бЫХр r 66LpT IXIX

г, a T IXIXr 66LpT IXIX

д, LpT r 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

o, IXIXr 66LpT IXIXr

T, IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
r 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

ь h IXIXr
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

о I r 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
T IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

ц LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

г, от 3ц IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

д, от 3ц IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

o, от 3ц IXIXr 66LpT IXIXr
от 3ц IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

T, LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

о IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
r 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

ц бЫХр IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
dIXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

г, бЫХр IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
dIXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

д, " r 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
T IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

o, от IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

T, от IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
T r 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

о IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
I 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

ц Пых IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
I T IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

г, Пых IXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr
dIXIXr 66LpT IXIXr 66LpT IXIXr

